



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Educação e Psicologia

*MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DO PRESCRITO AO REAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*Jorge Fernando Pereira Sinal*

**Porto, Julho de 2011**



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Educação e Psicologia

*MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DO PRESCRITO AO REAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*Jorge Fernando Pereira Sinal*

**Trabalho efetuado sob a orientação de**

*Doutor António Fonseca*

*Mestre Eduardo Oliveira*

**Porto, Julho de 2011**

## **Resumo**

As organizações dos dias de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e em constante mudança. Necessitam de adaptar-se aos novos desafios. Com as crescentes evoluções tecnológicas, que ocorrem em quase todos os sectores de atividade, a maior parte dos trabalhadores é confrontada, em algum momento do seu percurso profissional, com a introdução de mudanças no seu posto de trabalho, mudanças com as quais terão de lidar. A mudança organizacional influencia quer a empresa, quer o trabalhador; deste modo pretende-se abordar as mudanças ocorridas numa organização a operar em Portugal, nunca desprezando as especificidades desta realidade concreta. Compreendendo as percepções e representações dos trabalhadores acerca do processo de mudança, eventuais resistências, grau de satisfação com as mudanças implementadas, grau de participação na definição do plano de mudança. A amostra é de quatro trabalhadores entrevistados e 40 trabalhadores respondentes ao questionário. A metodologia assumida é o Estudo de Caso, análise alinhada com a óptica da Psicologia do Trabalho que se preocupa com a recuperação e reconhecimento da experiência dos trabalhadores nas empresas. Procura-se, assim, atingir o objetivo principal deste estudo: compreender de que modo os trabalhadores foram tidos em conta no plano de mudança organizacional. Utilizaram-se questionários e entrevistas como metodologia. Percebeu-se que neste plano de mudança organizacional, os trabalhadores não foram escutados como desejavam.

**Palavras-Chave:** Mudança Organizacional, Satisfação, Psicologia do Trabalho, Estudo de Caso, Triangulação.

## **Abstract**

The organizations of nowadays are involved in a more dynamic environment and in constant change. So, it is necessary to adapt to the new conditions. With the technologic evolution, which occurs almost in all sectors of activity, the major part of workers is confronted, in some time of their professional activity, with the introduction of changes in their work post, changes that they will have to deal with. The organizational change influences either the company, either the worker; this study aims to make an assessment to the changes occurred in an organization situated in Portugal, without forgetting the specificities of this tangible reality. The methodology assumed is the Case Study, analysis in parallel with Work Psychology, in the sense that it recognizes the workers experience as its main concern and capital. In this way, the main purpose of the field study was to understand how workers cope with organizational change. Questionnaires and semi-structured interviews were used to address this goal. The findings demonstrated that workers weren't listened as far as organizational change plan concerns.

Keywords: Case Study, Organizational Change, Work Psychology, Satisfaction, Triangulation.

## **Agradecimentos**

Este é o corolário da Dissertação de Mestrado em Psicologia, Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, foi um momento crucial na minha formação acadêmica, sem dúvida.

Agradeço especialmente ao meu orientador Professor Eduardo Oliveira, por toda a disponibilidade e sábias referências fornecidas.

À Dra. Regina Oliveira pelas ajudas dadas no seio da organização.

A todos os colaboradores da empresa-alvo, foram extraordinários.

## **Lista de Abreviaturas**

MO – Mudança Organizacional

RH – Recursos Humanos

## Índice Geral

1 - Introdução .....	1
2 - Enquadramento Teórico .....	7
2.1 - Mudança Organizacional .....	7
2.1.1 - Perspetivas Teóricas sobre a Mudança Organizacional .....	9
2.2 - Psicologia do Trabalho .....	15
2.3 – Satisfação Organizacional .....	17
2.4 – Contexto de Investigação .....	18
3 - Objetivos.....	19
4 - Método.....	20
4.1 - Questões de investigação .....	24
4.2 - Amostra .....	24
4.3 - Instrumentos .....	26
4.4.1 - Recolha de Dados .....	27
4.4.2 - Tratamento de dados .....	29
5 - Resultados.....	30
6 - Discussão .....	38
7 - Conclusão .....	41
8 - Referências Bibliográficas.....	47
9 – Anexos .....	53

## Índice Quadros

Quadro 1.....	30
Quadro 2.....	30
Quadro 3.....	31
Quadro 4.....	32
Quadro 5.....	32

## 1 - Introdução

As mudanças cada vez mais intensas e as pressões globalizantes que as empresas enfrentam no dias de hoje, obrigam a que as organizações tenham um crescimento da capacidade de aprendizagem e da cooperação como forma de gestão da diversidade, complexidade e ambiguidade, que caracterizam as condições em que atualmente têm de trabalhar (Ulrich, 1998). Como foi possível perceber ao longo deste trabalho, “Um das maiores questões dos estudos organizacionais é a análise da mudança, e uma das dificuldades reside no que se entende por mudança” (Bilhim, 2004, p. 417). A vida do ser humano desenrola-se no trabalho (atividade); com o reconhecimento desta atividade a sociedade permitirá que cada um se envolva na sua própria atividade (Schwartz & Durrive, 2003). As constantes evoluções que se verificam no mundo do trabalho têm conduzido a sucessivas alterações nas formas de organização do mesmo (Monteiro, 2008).

A mudança organizacional (MO) é uma temática que cada vez possui maior relevância, visto que os fatores que influenciam as organizações são cada vez menos estanques. Para Weick e Quinn (1999), a mudança é descrita como sendo baseada em constantes atualizações dos processos de trabalho e das práticas sociais. As acomodações e experiências com as contingências diárias, avarias, exceções, oportunidades e consequências inesperadas, podem produzir mudanças organizacionais perceptíveis e marcantes ao longo do tempo se forem repetidas, compartilhadas, amplificadas, e sustentadas.

É uma temática muito complexa e a tomada de consciência das mudanças no ambiente de trabalho e a revolução tecnológica e informacional a que se tem assistido nos últimos anos apenas serviu para se notar ainda mais a urgência do seu estudo. Por outro lado, e indo de encontro ao que a Psicologia do Trabalho nos transmite, o trabalho é uma atividade finalizada de forma coletiva ou individual, numa situação particular com todas as suas especificidades que retém os constrangimentos imediatos da situação. Assim, a atividade não é neutra, ela transforma, por sua vez, aquele que a leva a cabo (Teiger, 1993 as cited in Semedo, 2000). Vivemos numa “era de descontinuidade”. Nas décadas de 50 e 60 do século transato, o passado representava um prólogo aceitável para

o futuro. O amanhã era essencialmente a extensão das tendências de ontem, desde o início dos anos 70, quando o mercado financeiro ajudou a quadruplicar o preço internacional do petróleo, os choques económicos impuseram mudanças contínuas às organizações (Robbins, 2006).

Não se pode ficar alheio a este facto, contudo, a base das organizações são os trabalhadores e o seu trabalho. Todavia é sabido que as mudanças no “emprego são inevitáveis, considerando a dinâmica do sistema produtivo em relação à maximização de resultados, o que inescapavelmente gera alterações no arranjo trabalho-identidade” (Bendassolli, 2011, p. 80).

É de salientar que:

Enquanto sistema aberto, uma organização é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente, com a qual está em constante interacção, quer se trate de mudanças ao nível tecnológico, como o aparecimento de novos tipos de equipamento, de mudanças ao nível do comportamento dos consumidores, de mudanças ao nível sociopolítico e internacional. (Caetano, 2001, p. 531).

Neste estudo adotou-se a perspetiva da psicologia do trabalho, assumindo que uma atividade só pode ser realmente conhecida e compreendida se for analisada no local onde a mesma ocorre lugar. Isto é tanto mais verdade, na medida em que está exposta a todo um conjunto de condicionantes e constrangimentos que advêm quer do sujeito, quer do meio onde exerce a sua função. (Semedo, 2000)

Tentou-se compreender o contributo da psicologia do trabalho na análise de um plano de MO, ou seja, perceber de que forma a psicologia do trabalho e o seu objeto de estudo podem ajudar na elaboração e análise dos processos de mudança organizacional. Por outras palavras, deu-se especial importância aos trabalhadores e à sua opinião sobre aquilo que gerou e criou a mudança.

Quis-se dar um especial enfoque à palavra dos trabalhadores, pois estes nem sempre são escutados, é esta voz que se desejou despoletar:

A atividade de um homem ou de uma mulher, não é só aquilo que eles fazem no seu trabalho com os outros, mas também tudo o que não fazem, o que não podem fazer, o que queriam ou desejariam ter oportunidade de fazer, o que eles sentem que é possível fazer, o que sabem poder fazer. (Clot, 2002, p. 23, tradução livre)

O trabalho é uma dinâmica importante do nosso quotidiano, e como tal, as mudanças que nele ocorrerem irão influenciar a nossa vida e a da organização. A MO é assim um tema fulcral na vida organizacional, pois influi diretamente na vida dos principais intervenientes numa organização, os trabalhadores. É complicado definir explicitamente o que é a mudança. Algumas organizações vivem da mudança enquanto outras morrem por causa dela, as mudanças surgem de várias formas e são muito estudadas (M. P. Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003), no entanto a abordagem predominante é bem distinta daquela que se quer colocar em prática neste trabalho, a qual está assente nos pressupostos da psicologia do trabalho e das organizações.

Vivemos numa época em que cada vez ganha maior relevo a necessidade de reinventar a empresa, conjugam-se neste sentido os novos valores emergentes e a necessidade económica. A mudança pode muito bem ser um dos temas mais populares nas teorias organizacionais. Apesar disto, ainda há muito espaço para contribuições importantes nesta área. Áreas mais promissoras incluem o debate entre a mudança pontual e incremental; o debate entre a conceção deliberada e emergente da mudança (M. P. Cunha & Cunha, 2003).

No dia-a-dia ocorrem frequentemente mudanças nas organizações, visando responder às ameaças, desafios e oportunidades da sua envolvente. A mudança pode revelar-se essencial para a sobrevivência de uma organização (Oliveira, 2005). As organizações empreendem essas mudanças com o objetivo de melhorar o seu desempenho e a sua perenidade. Neste contexto de constante instabilidade, a gestão da mudança tem sido uma das preocupações fundamentais, tanto de académicos das ciências

sociais e humanas, como de gestores. Despertando especial interesse, a resposta dos trabalhadores ao plano de mudança, porque se sabe que as reações das pessoas perante este processo podem colocar em causa a sua eficácia (Chambel & Sousa, 2007). No sentido de aumentar a confiança dos colaboradores na implementação de uma mudança, a sua proposta tem de ser geradora de receptividade cognitiva e emocional por parte dos envolvidos, o que obriga a: tornar a mudança legítima e aceite; fomentar a mobilização e avaliar os resultados das ações (Huy, 1999). Alguns estudos mostram que a forma como as organizações constroem a mudança influencia a resposta dos trabalhadores (Fairhurst & Sarr, 1996).

Assim, procedeu-se ao contacto com empresas que tivessem sido alvo, ou que estivessem a ser alvo de um processo planeado de mudança organizacional. A empresa alvo deste estudo teria de se mostrar receptiva e concordante com os termos necessários para o desenvolvimento do estudo para a dissertação. Para isso criou-se um Protocolo de Estudo de Caso (Anexo 1). Este estudo ocorreu numa empresa multinacional situada em Portugal, na qual se desenvolveu um plano de MO, assim pretendeu-se perceber quais os impactos da mudança na organização, nos trabalhos e nos trabalhadores. Optou-se pela metodologia do estudo de caso, pois deve-se usar este quando se “investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras” (Yin, 1994, p. 13, tradução livre). Em cada situação concreta de análise da mudança, seja de uma organização ou de todo um segmento organizacional, há também que se levar em conta a noção de contexto institucional de referência: local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva, Fonseca, & Fernandes, 2002). Realizou-se um estudo de caso sobre o fenómeno da MO, mais que estudar um caso procurou-se estudar um funcionamento específico, um sistema integrado com os seus propósitos (Stake, 1994), de modo a perceber as suas complexidades. Nem todas as organizações lidam da mesma forma com a MO, algumas organizações têm uma estratégia manifestamente proactiva e pré-definida, noutros casos a estratégia de mudança é sobretudo reativa, e por vezes com carácter emergente, isto é, em grande parte resultante das decisões dispersas que vão sendo tomadas (Caetano & Tavares, 2000).

A metodologia de estudo de caso não deve ser confundida com "pesquisa qualitativa" ... ao contrário disso os estudos de caso podem ser baseados em qualquer combinação de evidências quantitativas e qualitativas” (Yin, 1994). Tanto é que nesta investigação utilizaram-se metodologias de cariz qualitativo e quantitativo, “A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação” (Yin, 2005, p. 126).

O passo seguinte foi a recolha de dados com recurso a questionários, observação participante e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados dos inquéritos, foi feita com o auxílio do software *SPSS Statistics 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences)*, enquanto que a análise das entrevistas foi feita através da análise de conteúdo com o apoio do software *Nvivo 8*, de modo a facilitar a sua organização e registo. Por último, tentaram-se retirar as relações possíveis de modo a maximizar a utilidade e proveito deste estudo, sempre com a noção de que está-se perante um estudo de caso, ou seja, tudo aquilo que daqui for retirado estará circunscrito às especificidades do contexto deste mesmo estudo.

Esta dissertação estruturou-se de modo a que a sua compreensão seja mais fácil, assim foi dividida em vários pontos e subpontos bem distintos. Depois da devida introdução à temática, enquadram-se teoricamente as principais matérias em estudo, a MO, psicologia do trabalho e a satisfação organizacional, ainda é feita uma caracterização do contexto de estudo. Posteriormente expõem-se os objetivos a que este estudo se propôs.

O passo seguinte é a explicação detalhada de toda a metodologia para tornar este estudo possível, aqui estabelecem-se as questões de investigação, define-se a amostra, apresentam-se os instrumentos e por fim, aborda-se a forma como os dados foram recolhidos e devidamente tratados.

A etapa seguinte consiste na apresentação dos resultados, onde se dá a análise de dados relevantes para o estudo, recorrendo-se a quadros. A discussão dos resultados é o ponto seguinte desta investigação, expõem-se a relevância dos resultados selecionados para discussão, articulação com a literatura e as hipóteses/objetivos do estudo, faz-se

uma avaliação crítica de resultados incongruentes, revelam-se as implicações do estudo. Para além disto, é este o espaço para a explicação dos resultados e a sua interpretação à luz do enquadramento teórico, fazendo referência às principais evidências dos resultados, à interpretação destas “evidências” e à relação com as questões de investigação/hipóteses.

O ponto seguinte deste estudo é a conclusão, onde se retoma o fio condutor do estudo e a sua contribuição, tornam-se evidentes os seus principais resultados, referem-se alguns aspetos inovadores, bem como as limitações deste estudo e algumas sugestões de investigação futura que possibilitem a continuidade da investigação. Após a conclusão apresentam-se as referências bibliográficas consultadas para a elaboração desta investigação, bem como os anexos daqui obtidos.

## 2 - Enquadramento Teórico

### 2.1 - Mudança Organizacional

Para que haja MO é necessário que algo assim o exija:

“ é preciso que haja pressão exógena ou endógena; reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e empenhamento dos membros da organização; definição do conteúdo e plano do que se vai mudar; escolha de um processo de implementação da mudança e avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo. (Bilhim, 2004, p. 420)

A MO atualmente é uma área bastante analisada por parte dos gestores. Pelo facto de esta temática procurar a compreensão dos problemas organizacionais, as fontes bibliográficas abundam. No entanto, foi possível perceber que não existem soluções universais, daí toda a pertinência dos estudos de caso nesta matéria. O facto de os problemas dizerem respeito às diferentes envolventes da organização, tanto a nível interno como externo, fazem com que a temática ganhe redobrada importância. Não obstante, é de destacar, o facto de esta temática ser também alvo de interesse por parte de académicos e investigadores (M. P. Cunha et al., 2003). Esta temática é cada vez mais abordada e estudada, contudo é de realçar a sua grande complexidade e importância para a resolução dos atuais problemas das organizações.

Dois dos aspetos mais importantes na construção da mudança organizacional são a sua natureza e a sua eficácia, visto que esta não pode ser aplicável sem se realizar uma análise aprofundada das necessidades, da cultura e das especificidades da organização. O facto de as teorias não fornecerem indicações universais e específicas, sugere que se criem os processos de mudança no contexto-alvo, assim mais uma vez se pode verificar a necessidade de um estudo de caso. Deste modo, a natureza da mudança organizacional é fundamental para a resolução do problema em que a organização possa estar envolta.

Quando a mudança é intencional e tem como objetivo melhorar o estado da organização, para depois se verificar se a mudança foi ou não efetiva, avaliam-se por norma, duas dimensões, podendo assim avaliar-se o desempenho organizacional e o desenvolvimento humano.

A MO pode ser de vários tipos, apresentando por conseguinte definições distintas. Uma das diferenciações que se faz é entre mudança planeada e emergente. A mudança planeada é um processo planeado corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e na gestão, um processo preestabelecido (M. P. Cunha & Rego, 2002). A mudança planeada é geralmente provocada pela incapacidade das pessoas em criar continuamente organizações com carácter adaptativo (Weick & Quinn, 1999). Já a mudança emergente tem por base novos padrões organizativos que podem surgir como resultado de uma adaptação às necessidades locais e na inexistência de um programa previamente definido (Orlikowski, 1996), por outras palavras, que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais (M. P. Cunha & Rego, 2002).

É comum a desatenção para com esta última, que pode levar, à resistência em reconhecer nas mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional, logo, sugere-se que ambas coexistam (M. P. Cunha & Rego, 2002). Já Robbins (2006) refere que a MO consiste em atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

De acordo com Gibson e Birkinshaw (2004), a adaptabilidade organizacional às novas exigências pode ser conceptualizada, em termos formais, estruturais, contextuais e de sistemas de gestão. No entanto, de outro tipo também aparecem, tentativa de redução de custos; aumento da flexibilidade dos trabalhadores no local de trabalho; incrementação da atenção ao cliente; e aumento da permeabilidade das fronteiras organizacionais, quer internas, quer externas (Legge, 1995 as cited in Caetano & Tavares, 2000). Neste trabalho, prestar-se-á especial atenção apenas aos fatores que influenciam diretamente os postos de trabalho. As competências e a motivação dos trabalhadores de uma organização constituem, certamente, um fator de vantagem no atual contexto competitivo, daí ser importante incluir os trabalhadores na definição das mudanças para que a sua motivação para as mesmas possa ser desejavelmente maior.

Assim, depreende-se que consolidação da implicação organizacional dos trabalhadores constitui um dos fatores básicos para a produtividade organizacional, e pode ser abordada através de diversas práticas de gestão de recursos humanos (RH) salientando-se, entre elas, o melhoramento da comunicação interna e o aumento da participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização.

As estratégias desenvolvidas e incrementadas nas organizações têm como objetivo responder às modificações do contexto de atuação organizacional, (tecnológico, económico, sociocultural e político), que influenciarão decisivamente as empresas. Indo de encontro a esta preocupação, os resultados das análises recentes sobre mudança organizacional exprimem uma preocupação cada vez maior com o ritmo da mudança, entendida como uma característica, e também com o ritmo ou padrão da atividade (Weick & Quinn, 1999). A mudança organizacional dá-se à medida que novos valores e regras se incorporam o contexto institucional de referência (Machado-da-Silva, et al., 2002).

### **2.1.1 - Perspetivas Teóricas sobre a Mudança Organizacional**

Uma das divisões possíveis no seio da mudança organizacional é a distinção entre mudança episódica e contínua. A mudança episódica segue uma sequência de transição em que existem mudanças a espaços, contrariamente, a mudança contínua segue uma alteração sequencial de reequilíbrio (M. P. Cunha et al., 2003). Aspectos como a inércia são considerados a base de escolha para implementar uma mudança episódica ou contínua. O contraste entre mudança episódica e contínua reflete diferenças na perspetiva do observador. Embora estes ajustes possam ser pequenos, eles também tendem a ser frequentes e contínuos, tal facto significa que eles são capazes de alterar a estrutura e a estratégia.

A mudança episódica acontece quando as mudanças organizacionais tendem a ser raras, descontínuas e intencionais, a presunção é que a mudança episódica ocorre durante períodos de divergência, quando as organizações estão a afastar-se das suas condições de equilíbrio (Weick & Quinn, 1999).

A mudança contínua existe quando as mudanças organizacionais tendem a ser contínuas, possuidoras de carácter evolutivo e cumulativas, a presunção comum é que a mudança é emergente, o que significa que é a realização de um novo padrão de organização, na ausência de explícitas intenções a priori (Weick & Quinn, 1999).

A qualidade distintiva da mudança contínua é a ideia de que pequenos ajustes contínuos, criados simultaneamente em todas as unidades, podem acumular e criar uma mudança substancial. Este cenário pressupõe interdependências rígidas.

No entanto, existem autores que consideram a existência de quatro tipos de ‘escolas’ ou teorias na MO (Van de Ven & Poole, 1995). São elas a teoria do ciclo de vida, teleológicas, evolucionista e dialética.

as teorias de ciclo de vida tem uma sequência de eventos de *start-up*, cultivar, colher, denunciar, e *start-up*. Têm um mecanismo gerador de um programa imanente ou regulamento.

As teorias teleológicas têm uma sequência de eventos de imaginar/definir objetivos, implementar objetivos, a insatisfação, pesquisa/interação, e encaramos/definir metas. Possuem um mecanismo gerador de promulgação propositado e construção social. A teoria dialética tem uma sequência de eventos da tese/antítese, o conflito, síntese, e tese/antítese. Tem um mecanismo gerador de pluralismo, confronto e conflito. A teoria da evolução tem uma sequência de eventos de variação, seleção, retenção, e variação. Tem um mecanismo gerador de seleção competitiva e a escassez de recursos.

No que diz respeito à perspectiva evolucionista existe um conjunto de entidades que vão competir entre si, mas contendo os seus recursos muito limitados, a sua evolução vai processar-se segundo uma variação, seleção e retenção das próprias entidades. Ou seja, a seleção de uma entidade organizacional ocorre principalmente através da competição por recursos, e para este tipo de ambiente vai ocorrer uma seleção natural, ficando apenas as entidades que melhor se ajustam com base nos recursos. A retenção contém forças, (abrangendo a inércia e persistência), que perpetuam e mantêm certos tipos de organizações. Para além disso, serve para neutralizar efeito de autorreforço que

existe entre as variações e a seleção. Assim, a evolução aclara a mudança como uma repetição, cumulativa e como uma progressão de variação, seleção e retenção de entidades organizacionais. A perspectiva evolucionista retrata em parte a maioria das mudanças globais em organizações. A perspectiva dialética baseia-se em duas entidades diferentes que por sua vez se vão opor entre si, isto é, vão-se confrontar e no fim vai surgir uma entidade diferente. Esta teoria parte do pressuposto hegeliano que na entidade organizacional existe um mundo pluralista de acontecimentos que em parte colidem com forças ou valores contraditórios.

No entanto, estas duas entidades competirão entre si com o objetivo de se dominarem. Estas oposições podem ser, internas a uma entidade da organização, podendo ter vários objetivos incompatíveis. Caso essas oposições sejam externas à entidade organizacional, é de esperar que seja devido ao facto de os caminhos traçados colidirem com os definidos pelas diferentes organizações. Em qualquer caso, uma perspectiva dialética exige duas ou mais entidades distintas que incorporem estas oposições, que se resumirão num conflito. Num processo dialético, a estabilidade e a mudança são explicados por referência a um equilíbrio de poder entre as entidades em conflito. É de esperar que existam conflitos e acomodações para manter o *status* entre as diferentes organizações com a finalidade de se recuperar o equilíbrio. A mudança ocorre quando os valores opostos, as forças, ou acontecimentos ganham poder suficiente para confrontar e envolver o *status*.

Ou seja, podemos analisar a temática da mudança organizacional de diferentes perspetivas. Uma das questões mais prementes na literatura sobre MO é a resistência à mudança. Um dos determinantes para o sucesso de um plano de mudança está relacionado com o mitigar da resistência à mudança por parte dos trabalhadores, a resistência dos trabalhadores está mais relacionada com o facto de estarem adaptados aos esquemas enraizados, do que à falta de interesse pessoal na mudança (Labianca, Gray, & Brass, 2000). Não se deve confundir resistência à mudança com abertura/disponibilidade para mudar, pois a abertura/disponibilidade para a mudança são o precursor dos comportamentos (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Outros autores referem que a atitude e predisposição dos indivíduos para a mudança é o

resultado de um processo cognitivo relacionado com o “esquema de mudança individual” (Lau & Woodman, 1995).

No entanto, este assunto não se esgota só por si, Kaufman (1995) que afirma que a MO não pode ser considerada invariavelmente boa ou má, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela poderá seguir qualquer uma das direções em qualquer situação, tais fatores incluem os estabilizantes - ou familiaridade com padrões existentes - a oposição à mudança por parte de grupos dentro da organização, nos quais podemos encontrar motivações altruístas ou egoístas e/ou uma simples incapacidade para a mudança (Kaufman, 1995).

Já Katz e Kahn (1978) abordaram a resistência à mudança a partir da perspectiva de que as organizações são ‘sobre determinadas’, isto é, existem múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade, a seleção de pessoal, a formação e o sistema de recompensas destinam-se a conduzir à estabilidade, ou seja, as políticas de RH podem ter um importante papel.

Uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual é que tanto as organizações como seus membros resistem à mudança, a questão que se coloca são os motivos que levam a que isso suceda. Stanislawski e Stanislawski (1983) veem esta temática sob dois pontos de vista, sob o ponto de vista daqueles que têm poder de veto (e.g. autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança), e sob a ótica daqueles que não têm poder de veto. Assim, para os primeiros Stanislawski e Stanislawski (1983) apontam algumas possibilidades:

- Inércia (desejar fazer as coisas do modo habitual, manter o *status quo*);
- Incerteza, insegurança, medo de falhar;
- Ignorância sobre o que se pretende com a mudança;
- Obsolescência (medo de possuir competências obsoletas para MO);
- Consultores externos (pode não ser bem aceite pelos membros);
- Ausência de participação;
- Falta de “tato” ou de confiança em quem propõe a MO; e
- Oportunidade (muito boas ideias são rejeitadas porque as pessoas que se pretende que aceitem a mudança estão assoberbadas com trabalho, envolvidas na resolução de problemas difíceis, ou emocionalmente alteradas).

Para aqueles que não possuem poder de veto sugerem-se as seguintes resistências (Stanislao & Stanislao, 1983):

- Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, radicais);
- Ausência de informação e ignorância acerca do modo como a mudança afetará os postos de trabalho;
- Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de atuar);
- Receio de perda de *status* e de perda de segurança;
- Alteração das relações sociais (e.g., as pessoas podem resistir devido à perda de interação social com colegas de longa data; ou porque não apreciam os relacionamentos sociais que presumem que a mudança concitará).
- Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança.
- Descrença no plano de MO;
- Ausência de participação (as pessoas resistem porque sentem que “não foram ouvidas nem achadas”); e,
- Oportunidade (e.g., a mudança pode ser rejeitada porque a vida organizacional está marcada pela tensão, etc.).

De certa forma, trata-se de algo positivo, ao oferecer estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional seria revestido de uma aleatoriedade caótica. A resistência também pode ser fonte de conflitos funcionais, como por exemplo, a resistência a um plano de reorganização ou a uma mudança numa linha de produtos pode estimular uma discussão saudável sobre os méritos da ideia e resultar em uma decisão melhor (Robbins, 2006).

Em suma, o objetivo da mudança organizacional é provocar desenvolvimento e evolução na organização (Sinangil & Avallone, 2001). O desenvolvimento organizacional é desenhado para melhorar o funcionamento da organização através da capacitação dos seus trabalhadores de modo a conseguirem lidar de forma eficaz com as mudanças necessárias (Sinangil & Avallone, 2001).

Os fatores que mais têm influenciado as alterações no contexto das organizações são maioritariamente de índole tecnológico (e.g. inovações introduzidas nas tecnologias

de produção e de informação); mas também de natureza económica (e.g. equilíbrios do mercado e dos indicadores macroeconómicos; sociocultural (e.g. novos valores e atitudes face ao trabalho e ao papel social das organizações na sociedade; e, político (e.g. decisões condicionem o exercício da atividade empresarial) (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984).

Outros autores (Caetano & Tavares, 2000, p. 152) reafirmam o mesmo relativamente às estratégias que as organizações “desenvolvem e implementam por forma a responderem às modificações no seu contexto de actuação (tecnológico, económico, sociocultural, e político), têm influenciado decisivamente a evolução no entendimento que estas fazem dos RH e da sua gestão”.

Kotter (1995) recomenda oito passos para a operacionalização de mudanças fundamentais numa organização, o primeiro deles é o estabelecimento da noção de urgência na mudança, o segundo é a formação de uma forte coligação orientadora, o terceiro é a criação de uma visão, o quarto consiste na comunicação dessa visão aos outros intervenientes na MO. Após este passo segue-se a capacitação dos outros, para atuarem na “nova visão” (quinto passo), a etapa seguinte a realizar é o planeamento e criação de objetivos a curto-prazo, o penúltimo momento é a consolidação das melhorias e a conseqüente produção de mais mudança, e por fim, o último passo é a institucionalização dessas novas abordagens. É certo que não existem soluções universais, sendo esta uma temática tão complexa. No entanto, o autor sugere passos que de uma forma geral são aplicáveis em todos os contextos e úteis para a implementação de planos de MO. M. P. Cunha et al. (2003) referem que os problemas concretos que a MO pode trazer são frequentemente trivializados, a evidência empírica não se compagina, com lógicas prescritas de sentido único e universal, a gestão da mudança é um processo de eficácia contingente e irreduzível a sequências de intervenção fixas e universais.

## 2.2 - Psicologia do Trabalho

Este estudo ganha especial interesse sabendo-se que as práticas de gestão de RH tendem a acompanhar as mudanças organizacionais (Caetano & Tavares, 2000). Tendo em conta o objeto da psicologia do trabalho – relação do indivíduo com o trabalho –, o que se pretende é conhecer e atentar no funcionamento cognitivo e afetivo do ser humano em situação de trabalho (Monteiro, 2008). Assim, importa o estudo dos trabalhadores em contexto real de trabalho, o que poderá contribuir para o “enriquecimento significativo das ciências do homem” (Lacomblez, 1997).

Segundo Lacomblez (1997), é vital dar a primazia ao terreno, só deste modo se poderão conhecer as condutas humanas concretas nos seus contextos reais de trabalho.

Como Monteiro refere:

A intervenção em psicologia do trabalho pressupõe uma distinção já avançada por Ombredane e Favergé (1955 as cited in Karnas, 1987): o trabalho não é somente o dever fazer, ele é também e sobretudo, o fazer ou o efetivamente feito. Neste sentido, surge uma nova dicotomia, opondo os conceitos de trabalho prescrito – tarefa concebida por aqueles que comandam a execução – e trabalho real – correspondente àquilo que o sujeito efectivamente faz (Leplat & Hoc, 1983 as cited in Karnas, 1987). (2008, p. 7)

Já Semedo (2000) refere que a tradição francófona da Psicologia do Trabalho defende que o trabalho pode ser encarado segundo duas perspetivas distintas: a do trabalho prescrito e a do trabalho real. O primeiro reporta-se à análise da tarefa, destacando as condições objetivas em que o trabalho é realizado. A segunda foca-se no trabalho real, que diz respeito à análise da atividade, abordando o modo como o indivíduo gere a sua atividade em função dos constrangimentos com que se depara. Pretende-se conhecer o modo como o indivíduo desempenha a sua função face aos vários condicionalismos, imprevistos e imperfeições, inerentes ao exercício do seu trabalho, uma vez que todos estes constrangimentos influenciam o desempenho dos indivíduos em

contexto de trabalho (Monteiro, 2008). A psicologia do trabalho tem vindo a dar resposta a diversas questões que se foram colocando, especialmente, no último século intervindo em numerosas áreas (Santos, 1997), de entre as quais de salientam, para o estudo em causa, as condições de trabalho e os modos de organização do mesmo (Monteiro, 2008).

Propõe-se assim, que se dê a predominância à análise do trabalho, de modo a possibilitar a compreensão e a transformação benéfica do trabalho e da vida pelas próprias pessoas (Athayde & Brito, 2007).

### 2.3 – Satisfação Organizacional

A satisfação organizacional é resultado de uma multiplicidade de fatores (Borges & Daniel, 2009). A realização de expectativas é a característica que melhor permite compreender a satisfação, mas de expectativas intrínsecas ao conteúdo do trabalho (autonomia, variedade de tarefas, significado do trabalho) (Vala, 1995a). Assim compreendem-se dois aspectos fundamentais na compreensão das organizações e do trabalho. A ideia de que as atitudes e as emoções dos atores organizacionais são cognitivamente reguladas, resultantes de um processo de atribuição de sentido e de produção de conhecimento sobre a própria organização (Vala, 1995a). Ou seja, a satisfação é como que resultante de uma comparação entre as expectativas idealizadas sobre o trabalho e a organização e as respostas dadas a essas mesmas expectativas.

O segundo aspecto é o peso do significado do trabalho na construção da satisfação, que nos remete para a importância do desenho do trabalho no funcionamento das organizações (Vala, 1995a), assim mais uma vez, percebe-se a importância da abordagem da psicologia do trabalho na concepção de postos de trabalho, que contribuam para uma maior satisfação individual no trabalho. No entanto, convém salientar que uma maior satisfação não contribui necessariamente para uma maior produtividade (Jesuino, Soczka, & Matoso, 1983).

A satisfação é indicador da percepção que os indivíduos têm entre aquilo que são as expectativas perante o trabalho e aquilo que são as recompensas intrínsecas ou extrínsecas que efetivamente retiram dessas situações, passível de revelar os sentimentos de realização pessoal e de participação no sistema através do trabalho pode ter várias (Rodrigues, 1995 as cited in Borges & Daniel, 2009).

## **2.4 – Contexto de Investigação**

O contexto de investigação é uma empresa com sede no Distrito do Porto e que também possui instalações na zona centro do país. Possui cerca de 110 funcionários em Portugal, é um dos maiores grupos de logística do Mundo, tendo um total de mais de 58 000 funcionários. Possui vários departamentos: marítimo, rodoviário, comercial, aéreo, armazém, financeiro, RH, entre outros.

Financeiramente é forte, estável e independente. Possui uma rede de logística global, com sistemas tecnológicos de ponta, sendo esta uma das mudanças implementadas. O plano de MO surgiu no seguimento da aposta na reestruturação da unidade em Portugal.

### **3 - Objetivos**

Este estudo teve como objetivos principais: perceber qual o plano de MO que ocorreu na empresa-alvo, quais as suas consequências no quotidiano da organização e qual a percepção dos trabalhadores sobre esse plano e a participação na elaboração do mesmo.

Outro dos objetivos principais foi perceber se as mudanças foram de encontro às expectativas dos trabalhadores, através da ótica da psicologia do trabalho, dando especial atenção aos trabalhadores e às suas percepções.

Mais especificamente, pretendeu-se saber quais as estratégias definidas inicialmente para o plano de mudança organizacional implementado. Quais os objetivos e quais as alterações planificadas inicialmente. Em paralelo desejou-se saber qual o impacto real destas mudanças, quais foram aquelas que surtiram efeito, quais foram aquelas que não se conseguiram implementar. Quis saber-se por quem foi idealizado o plano de MO, se os trabalhadores foram escutados na elaboração do plano de mudança organizacional, quais as mudanças específicas que se deram ao nível do posto de trabalho, qual o impacto dessas mudanças nos trabalhadores, o que pensam eles das mudanças. Por último, desejou-se saber qual o índice de satisfação dos trabalhadores.

#### 4 - Método

Com o enquadramento anteriormente apresentado passa-se agora à exposição das escolhas teórico-metodológicas deste estudo de caso. Como não podia deixar de ser, as opções tomadas tiveram como objetivo a resposta às questões de investigação. Assim, dá-se especial enfoque à análise das situações de trabalho *in loco*, o que, como já foi referido, pertence ao campo de atividade da psicologia do trabalho, no qual se disponibiliza maior atenção ao contexto real de trabalho. Para além disto, atendendo às especificidades da natureza da temática e do contexto em estudo, optou-se por desenvolver a metodologia do Estudo de Caso, suportada pela Triangulação de Fonte de Dados e Metodológica (Denzin, 1989), ou seja, utilizaram-se várias fontes de dados, departamentos diferentes e pessoas diferentes. Ao mesmo tempo recorreu-se a questionários, observação participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas, triangulação metodológica, ou seja, diferentes métodos para a recolha de dados.

Foi com os pressupostos deste tipo de análise que se desenvolveu a investigação. Assim, articularam-se os momentos de observação participante com as entrevistas de modo a perceber a forma como os trabalhadores estavam a lidar com as mudanças. Realizaram-se os questionários e a análise documental, para perceber qual a MO planeada, qual a opinião dos trabalhadores num nível geral e a sua satisfação.

Neste sentido, esta investigação sem situação seria totalmente especulativa, uma vez que se estaria a trabalhar sobre informações hipotéticas, sem problemática seria puramente empírica, uma vez que é fundamental ter uma base teórica, e sem método só permitiria produzir conjeturas, uma vez que seria impossível estabelecer relações fidedignas entre a problemática e a situação concreta. Assim, aborda-se de seguida a descrição do percurso metodológico, onde se explicam todos os passos dados na recolha e tratamento de dados.

## Estudo de caso

Como diz Yin:

Muitas pessoas são atraídas para a estratégia de estudo de caso, porque acreditam que é "fácil". ... muitos cientistas sociais pensam que a metodologia do estudo de caso pode ser dominada sem muita dificuldade. Julgam que terão de aprender apenas um conjunto mínimo de procedimentos técnicos, que todas as deficiências formais e as capacidades analíticas serão irrelevantes, e que um estudo de caso servir-lhes-á simplesmente para "dizer as coisas como elas são." Nenhuma outra percepção poderia estar mais longe da verdade. (Yin, 1994, p. 55, tradução livre)

O autor refere um interessante ponto, os requisitos deste estudo foram muito elevados, as exigências sobre as capacidades do investigador são muito maiores do que em qualquer outra estratégia (Yin, 1994). Estas dificuldades dão pelo facto de os procedimentos não serem rotineiros, ao contrário de pesquisas em laboratório, não há paralelo na realização de estudos de caso (Yin, 1994).

Outros vão mais longe, "O estudo de caso não é uma escolha da metodologia, mas sim do objeto de estudo" (Stake, 1994, p. 236, tradução livre), ou seja, os contornos do estudo de caso são definidos maioritariamente pelo interesse do caso do que pelas estratégias de recolha de dados a utilizar. Todas as condições precedentes serão negadas se o investigador usar o estudo de caso unicamente com o objetivo de substanciar uma posição preconcebida (Yin, 1994), ou seja, o estudo de caso perde a sua validade se for utilizado unicamente para validar algo idealizado a priori da investigação.

## **Protocolo para o Estudo de Caso**

Como já dito anteriormente o “estudo de caso está entre os tipos de pesquisa mais difíceis de fazer, para o investigador fazer um estudo de caso de alta qualidade ... deve criar um protocolo de estudo de caso e realizar um estudo piloto” (Yin, 1994, p. 54, tradução livre). Optou-se por adotar-se somente a primeira sugestão (Protocolo de Estudo de Caso, ver Anexo 1), por motivos lógicos.

Sabendo da complexa e difícil preparação para a recolha de dados, criou-se o Protocolo de Estudo de Caso que é uma forma particularmente eficaz de lidar com os problemas globais possíveis (Yin, 1994). Neste protocolo ficou delineado todo o estudo, de modo a que se pudesse ter garantias, de ambas as partes. Nele descreveram-se todos os passos da investigação, bem como se estabeleceu o compromisso da entrega de um relatório para a possível validação dos resultados.

Com novos contextos internos e externos, as organizações exigem instrumentos de análise conceptual novos e uma grande flexibilidade nas perspectivas de análise, bem como nos modelos metodológicos (Vala, 1995b); a escolha da estratégia metodológica teve por base esta realidade.

## **Triangulação**

A triangulação é considerado um processo para clarificar os significados e/ou repetibilidade de um uma observação ou interpretação (Stake, 1994), sabendo que as observações não perfeitamente repetíveis serve também para clarificar o significado através da identificação de diferentes formas do fenómeno estudado (Flick, 2002).

Um ponto forte muito importante da recolha de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar fontes distintas para a obtenção de evidências. Além disso, a necessidade de utilizar várias fontes (Yin, 2005). Neste estudo utilizaram-se dois dos quatro tipos de triangulação que Flick (2002) aborda, a triangulação de fonte de dados

(e.g. diferentes pessoas ou departamentos) e a triangulação metodológica (e.g. questionários, entrevistas, observação), com o objetivo de obter um estudo mais rico.

É possível que os estudos de caso se baseiem em dados quantitativos, “Sim, os estudos de caso podem incluir até mesmo evidências quantitativas, até podem ser limitados a elas. De facto, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não distingue as estratégias de investigação” (Yin, 1994, p. 14, tradução livre). Stake (1994) suporta este facto referindo que alguns estudos de caso são qualitativos, outros não”.

As pesquisas históricas limitam-se a eventos ocorridos no passado “morto e portanto, raramente apresentam alguma fonte contemporânea de provas, como observação direta de um fenómeno ou entrevistas com os principais envolvidos no estudo” (Yin, 2005, p. 126), assim procurou-se ter um estudo atual e sustentado quer em dados qualitativos como quantitativos. Criou-se uma estratégia híbrida? Sim, mas o importante é que as fontes de evidências sejam relevantes; a alteração de estratégias tradicionais, não altera o facto de que o estudo de caso lida com uma ampla variedade de evidências, ao passo que outras estratégias não (Yin, 2005).

Pretendeu-se elaborar um estudo de caso auxiliado por uma análise de cariz quantitativa e qualitativa. Quantitativa pelos questionários através dos quais se deseja obter um retrato formal da organização escolhida, ou seja, através da estatística descritiva e da aplicação de um inquérito aos trabalhadores deseja-se obter indicadores que se considerem pertinentes para a temática. Para auxiliar neste retrato recorreu-se ao Instrumento de Análise dos Estudos de Caso (Duarte, Ramos, Cunha, & Lacomblez, 2001) (ver Anexo 2), o qual foi preenchido com auxílio da análise documental (análise qualitativa), observação participante e com a realização de entrevistas semiestruturadas. Quer a metodologia quantitativa quer a metodologia qualitativa são importantes, indo de encontro ao objeto de análise.

No que diz respeito às metodologias qualitativas adotadas (observação participante e entrevistas), estas surgiram também pela necessidade de compreender o trabalho para que este possa ser transformado, apenas se poderá perceber o trabalho se este for observado no contexto real, interrogando os trabalhadores, e foi aqui que se tentaram descortinar que mudanças ocorreram, e como lidaram os trabalhadores com ela. “Esta metodologia permitiu aceder a informação que, em contexto experimental, não

seria passível de ser observável e portanto, não permitiria chegar às conclusões que assim foram possíveis” (Semedo, 2000).

#### **4.1 - Questões de investigação**

Na definição das questões de investigação, procurou-se idealizar questões lógicas passíveis de serem respondidas, questões significantes sobre o tópico em causa (MO) no qual identificamos as três questões de investigação relevantes Yin (1994).

Estas foram definidas através das observações efetuadas e dos pressupostos teóricos estabelecidos; foi com este olhar duplo que se chegou às seguintes questões de investigação:

Como foi implementado o plano de MO?

Quais foram os resultados desse plano de MO?

Qual a perspetiva dos trabalhadores sobre a MO ocorrida?

Para dar respostas a estas questões desenvolveu-se a metodologia descrita com a amostra a seguir referida.

#### **4.2 - Amostra**

A amostra para os questionários foi de 40 colaboradores da empresa em estudo, tendo a empresa 110 trabalhadores no total. Disponibilizou-se o questionário a todos eles, no entanto, nem todos responderam ao mesmo em tempo útil.

Os trabalhadores entrevistados foram quatro, foram escolhidos por operarem em diferentes departamentos/funções e por terem uma antiguidade que comportasse o plano de MO ocorrido (três anos); as entrevistas terminaram quando se atingiu a saturação

teórica, ou seja, quando não se obtinham dados relevantes para o estudo com as novas entrevistas.

É de salientar que aquando das entrevistas era entregue um documento ao trabalhador para o “Consentimento Informado” (Anexo 3) onde se salvaguardam a confidencialidade e anonimato dos dados. Nos questionários, a “Mensagem Introdutória” sensibilizava os trabalhadores para a salvaguarda dos dados nos mesmos moldes.

### 4.3 - Instrumentos

As entrevistas semiestruturadas foram concebidas a partir das observações realizadas no contexto de trabalho (Anexo 4, 5, 6 e 7). Para além destes instrumentos como referido anteriormente utilizou-se um Instrumento de Análises para Estudos de Caso (Duarte et al., 2001).

No que aos questionários diz respeito estes foram introduzidos por uma Mensagem Introdutória (Anexo 8), Quando os colaboradores acediam aos questionários agregados num só link, chamado de “Questionário de análise das perceções sobre o trabalho: satisfação e mudança organizacional” (Anexo 9), visualizavam um pequeno texto a expor o intuito do estudo e a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados. e em conjunto com os três questionários seguiram algumas questões de natureza biográfica (Anexo 10), utilizou-se a escala de satisfação organizacional (Anexo 11) desenvolvida por Lima, Vala, e Monteiro (1995) validada e aferida para a população portuguesa, o questionário das variáveis específicas do contexto (Anexo 12) presente num artigo de Wanberg, C. R., e Banas, J. T. (2000), e o questionário de abertura à mudança (Anexo 13) utilizado pelos mesmo autores sendo que é um versão modificada da escala desenvolvida por Miller, V. D., Johnson, J. R., e Grau, J. (1994). Os dois últimos instrumentos referidos foram traduzidos, sendo de referir também que todos eles sofreram pequenas adaptações de modo a tornarem-se aplicáveis à realidade da empresa. Estes foram disponibilizados online ([https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?hl=pt\\_PT&formkey=dGNRaWprWUpONWdpWHhRYnd4YzYtZXc6MQ#gid=0](https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?hl=pt_PT&formkey=dGNRaWprWUpONWdpWHhRYnd4YzYtZXc6MQ#gid=0)) na plataforma *Google Docs* de modo a facilitar a resposta dos trabalhadores. No e-mail através do qual foi enviado o link utilizou-se uma Mensagem Introdutória (Anexo 8). Quando os colaboradores acediam aos questionários agregados num só link, chamado de “Questionário de análise das perceções sobre o trabalho: satisfação e mudança organizacional” (Anexo 9) visualizavam um pequeno texto a expor o intuito do estudo e a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados.

## **4.4 - Procedimentos**

### **4.4.1 - Recolha de Dados**

Tentou-se seguir aquilo que Yin (1994) defende serem as características de um bom investigador: capacidade de fazer boas perguntas, ser bom ouvinte (não ficar preso nos próprios preconceitos), adaptável e flexível de modo a enfrentar as situações novas como oportunidades e não como ameaças, ter boa compreensão das questões de estudo, e ser imparcial às noções preconcebidas (mesmo que pela teoria), sendo responsivo e sensível às questões contraditórias.

Inicialmente celebrou-se o Protocolo de Estudo de Caso para clarificar os papéis dos intervenientes, investigador, organização e trabalhadores. Posteriormente, recolheram-se dados com a utilização do Instrumento de Análise para Estudos de Caso e com a necessária análise documental. Após este passo iniciou-se a observação participante cerca de (150 horas no total) sendo sempre previamente introduzido aquando da mudança de departamento. Este momento permitiu a elaboração dos guiões das entrevistas que se vieram a revelar muito profícuas. Esse foi o passo seguinte, foram entrevistados quatro trabalhadores, momento em que se deu a saturação teórica; aquando do início das entrevistas era pedido aos trabalhadores que assinassem um documento de Consentimento Informado (Anexo 3) e requisitava-se a autorização para a gravação da entrevista em formato áudio.

Por último, disponibilizaram-se a todos os trabalhadores os questionários, via correio eletrónico através de um link contido no corpo de texto da mensagem. Em todos os momentos foi garantida a salvaguarda da confidencialidade e anonimato dos dados.

Tal como disse Yin (1994) a recolha de dados seguiu um plano formal, no entanto a informação que se pode tornar relevante num estudo de caso não é de fácil previsão. Assim, para além das múltiplas fontes de evidência criou-se uma base de dados para o

estudo de caso, no caso uma agenda onde se anotaram as observações consideradas mais pertinentes.

Na recolha de dados foi importante estar atento a tudo que os trabalhadores diziam, “Escutar, implica observar e de uma forma mais geral detetar, e não é limitado à modalidade auditiva. Ser um bom ouvinte significa ser capaz de assimilar grandes quantidades de informação sem distorções” (Yin, 1994, p. 57, tradução livre).

#### 4.4.2 - Tratamento de dados

Os dados quantitativos (questionários) foram analisados com o auxílio do software *SPSS Statistics 17.0* onde se realizou uma análise de índole descritiva e dedutiva/analítica aos dados obtidos. Na primeira (estatística descritiva), pretendeu-se a organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários (sintetizar e reduzir dados) e uma análise univariada (e.g. média, moda, percentil). Na segunda, a estatística dedutiva ou analítica pretendeu-se obter resultados através do método dedutivo, isto é, identificar relações entre conjuntos de dados e reduzir a sua dimensionalidade.

No que aos dados qualitativos diz respeito, mais propriamente às entrevistas semiestruturadas, utilizou-se o software *Nvivo 8* para facilitar a análise de conteúdo. Nos momentos e transcrição das entrevistas adotou-se o método de reprodução fiel do discurso.

No tratamento dos dados obtidos nas entrevistas teve-se um especial cuidado:

Da mesma forma que um entrevistado relata um acidente, um bom ouvinte escuta as palavras exatas usadas pelo entrevistado (por vezes, a terminologia reflete um orientação importante) captura o modo e as componentes afetivos e compreende o contexto com o qual o entrevistado vê o mundo. (Yin, 1994, p. 57, tradução livre)

Este tipo de cuidados manteve-se na análise e tratamento de outro tipo de dados (a análise documental e observações em contexto de trabalho). Procurou-se encontrar a informação contida nas “entrelinhas” das fontes de informação. Realizar-se-á, igualmente, uma restituição dos dados, que poderá permitir a validação das informações recolhidas. É de referir, mais uma vez, que ao longo de toda análise e tratamento dos dados deu-se especial enfoque à análise do trabalho real. No âmbito desta metodologia para a recolha de dados usou-se a observação participante (quando necessário, de modo a esclarecer determinadas informações) e a já referida, análise documental.

## 5 - Resultados

Em primeiro lugar apresentam-se os resultados de estatística descritiva para as diferentes variáveis.

### Quadro 1

Média de valores na satisfação

	N	Média
Perspetivas de evolução	40	4,10
Departamento onde trabalha	40	4,13
Colaboração e relação com colegas	40	4,30
Remuneração	40	4,70
Competência e funcionamento do superior	40	3,90
Trabalho que realiza	40	4,18
Competência e funcionamento dos subordinados	22	4,05
Satisfação global	40	4,15

Todos os valores se encontram com média superior ao ponto médio (4.0) de avaliação, exceto a variável “Competência e funcionamento superior” apresentando valores todos muito próximos.

### Quadro 2

Média de valores “Abertura à mudança”

	N	Média
Abertura à mudança	40	4,98
Resistência à mudança	40	1,75
Resistência a acomodar mudanças no trabalho	40	3,08
Mudanças terão um efeito positivo no trabalho	40	5,18
As mudanças serão, no geral, para melhor	40	4,80
Mudanças serão para pior desenvolver o meu trabalho	40	1,85
As mudanças terão impacto negativo nos clientes	40	2,38

Os trabalhadores em média não se consideram resistentes à mudança, pelo contrário apresentam valores (em média) que valorizam a mudança e anunciam abertura à mudança.

### Quadro 3

Média de valores de variáveis específicas do contexto

	N	Média
Timing da informação sobre as mudanças	40	3,85
Utilidade da informação sobre as mudanças	40	4,00
Informação dada sobre a mudança respondeu às minhas questões	40	4,15
Informação adequada em mudanças futuras	40	4,07
Capacidade de fazer questões sobre as mudanças	40	4,00
Capacidade participação nas mudanças	40	3,68
Controlo sobre mudanças	40	3,75
Se quisesse participava na decisão das mudanças	39	3,46
Certeza de lidar bem com as mudanças	40	4,10
Nervosismo e incapacidade para com as exigências da mudança	40	3,65
Crença de pior desempenho após mudanças	40	3,55
Até posso precisar formação mas serei bem-sucedido nas mudanças	40	4,43
Suporte do Supervisor/chefe	40	3,95
Suporte de Outros colegas de trabalho	40	3,40
Suporte de Companheiro/a, amigos e familiares	40	6,17
Impacto significativo no trabalho e clientes por parte das mudanças	40	5,35

Quanto às variáveis específicas do contexto, aquela que tem maior destaque é o suporte por parte do/a companheiro/a, amigos e família, apresentando um valor bastante elevado. Aqui é de salientar também, o valor obtido no Impacto significativo no trabalho e clientes por parte das mudanças.

Apresentam-se de seguida os resultados das correlações observadas entre algumas das variáveis. É de salientar que previamente se apresenta o teste de normalidade.

#### Quadro 4

##### Teste de Normalidade Shapiro-Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Perspetivas de evolução	,917	40	,006
Remuneração	,934	40	,022
Satisfação global	,951	40	,085
Mudanças impacto negativo clientes	,859	40	,000
Resistência à mudança	,785	40	,000
Abertura à mudança	,910	40	,004
Mudanças geral melhor	,913	40	,005
Suporte de Companheiro/a, amigos e familiares	,778	40	,000

#### Quadro 5

##### Correlações não-paramétricas - Ró de Spearman

		Satisfação global	Resistência à mudança	Abertura à mudança	Mudanças geral melhor
Satisfação global	Correlation Coefficient	1,000	,140	,224	,316*
	Sig. (2-tailed)		,388	,165	,047
	N	40	40	40	40
Resistência à mudança	Correlation Coefficient	,140	1,000	-,099	-,189
	Sig. (2-tailed)	,388		,543	,243
	N	40	40	40	40
Abertura à mudança	Correlation Coefficient	,224	-,099	1,000	-,010
	Sig. (2-tailed)	,165	,543		,952
	N	40	40	40	40
Mudanças geral melhor	Correlation Coefficient	,316*	-,189	-,010	1,000
	Sig. (2-tailed)	,047	,243	,952	
	N	40	40	40	40

\*. Correlação é significativa a 0.05

Como se pode observar no Quadro 4 só a variável “Satisfação Global” possui características paramétricas (Significância maior que 0,05), usou-se o teste de *Shapiro-Wilk* pois a amostra é inferior a 50 elementos, caso fosse superior a este valor, usar-se-ia o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. No Quadro 5 correlacionaram-se as variáveis, assim para se correlacionarem estas variáveis, utilizou-se o teste *Ró* de *Spearman* já que são não-paramétricas. A única correlação digna de registo é a correlação entre o índice de Satisfação Global e a percepção de que as Mudanças serão para melhor, sendo que de qualquer das formas é uma correlação baixa.

No que às entrevistas diz respeito apresentam-se os excertos mais significativos, na entrevista 1 (Anexo 4) surgiram algumas indicações sobre a mudança:

“centralização de serviços no Porto, a ... concentração/centralização de alguns serviços, em Leixões, Porquê? Porque sentimos que o conhecimento estava mais enraizado aqui as... não destruindo a, a célula que temos em Lisboa, Houve aqui também uma mudança interna, visto que nós estávamos localizados num outro espaço, mudamos para um outro, que para nós foi mais benéfico, o espaço onde agora estamos é mais alargado, uma área onde normalmente nós temos aqui alguma operação, de física com despachantes,”.

O entrevistado sublinha também outras mudanças:

“... o departamento marítimo ficou ligeiramente mais condicionado, será o termo, ou, esta gestão mais nacional, visto que nós temos normalmente duas linhas de *report*, temos um *report* regional e um *report* nacional... Senti que estas mudanças, fizeram, fizeram reduzir o departamento a uma a um *report* mais nacional e posteriormente, a um nível mais regional, mas, julgo que no meu, no nosso trabalho direto, não não poderei considerar, se terá havido assim um *making* de benefícios ou, ou de ou desvantagens”.

Continua sugerindo que talvez se devesse escutar os intervenientes da mudança:

“Ao nível dos espaços, ao nível de também da própria gestão, ao nível micro, talvez, haveria necessidade de ser uma gestão, uma, uma mudança, menos acentuada, acho que ao nível micro, e quando digo micro, ao nível departamental, deveriam ter sido

utilizadas, algumas energias que já estavam a decorrer, no passado de forma, a manterem-se, não é”.

Sugere uma mudança clara na forma de interação dos diferentes departamentos:

“eu acho que cada uma destas unidades, devia ser um pouco mais autónomo, nas, nalgumas decisões, logicamente, sempre com a aprovação prévia de toda e qualquer mudança que venha a ser efetuada. No entanto, era uma, era uma, e , e tenho lutado por isso... É, é procurar ter mais autonomia ao nível de algumas decisões que podem, que possam ser tomadas, e sobretudo que possam ser mais seguidas, pela parte da direção. Não quero com isto dizer que, que não há recetividade por parte da direção, tem havido si, no entanto, à sempre alguma, à sempre algum, *timing* que está a ser mais moroso, e se as unidades fossem eles mais autónomas, mais independentes, poderiam as coisas ser mais rápidas porque depois à diferentes *timings*, na nossas, nas nossas atividades”.

Quanto ao trabalhador da entrevista 2 sublinha o seguinte:

“estas mudanças têm se, por um lado ajustado às mudanças económicas que se têm verificado não só a nível nacional como mundial e têm que ser ajustadas, não é? Depois também, em termos de, de estrutura, portanto, dos quadros hierárquicos, superiores, também, houve mudanças, porque, provavelmente implicava, portanto, novas medidas que eram necessárias, tomar, que talvez as pessoas estivessem à frente da empresa, não estavam, a, a, ajustadas, à realidade, de Portugal, portanto, eu penso que, que se deveu também a isso”.

Como se pode aqui constatar não se deram mudanças no posto de trabalho deste trabalhador:

“As mudanças que ocorreram, foram realmente, foram em três momentos, e, em termos macro, foi mesmo a gerência, que mudou três vezes, era porque a gerência em questão teve de se retirar por motivos pessoais, porque tinha atingido a idade, não é?, Laboral, e, e, e, portanto, a, foi assumida uma nova gerência na empresa, portanto, foi, foi tudo, reestruturado, passado, três anos, sensivelmente, não sei precisar exatamente, houve um, foi, houve uma nova mudança, também, em termos de gerência e dos quadros hierárquicos, e essas foram as três grande mudanças não é?”.

Na entrevista 3 foi possível verificar um caso de novas funções:

“Então já na altura, tinha sugerido que poderia ser eu a fazer África não deixando de ser também responsável... pronto... a gerência decidiu ser o contrário, para me dedicar mesmo para um lado... pronto... é mais fácil para mim, assim dedico-me só a uma coisa e não me distraio com outras coisas e pronto... acho que tenho tido um resultado positivo, dessa mudança”.

Concorda com a mudança:

“Sim, acho que sim, estávamos realmente a precisar, no caso do... estávamos mesmo a precisar na altura de alguém que tinha experiência e não estávamos a encontrar alguém desse género... não poderíamos contratar alguém a ganhar mais do que as pessoas que já estavam lá... como a Stefani que estava com nove anos na empresa, ia ser um bocado complicado gerir, não é... que não é impossível, mas é sempre mais complicado e não estávamos a encontrar assim nenhum talento escondido a um preço razoável e que obviamente tinha disponibilidade de vir à empresa”.

Deixa uma sugestão para melhorar o trabalho do seu departamento:

“vamos ver se conseguimos meter uma pessoa mesmo sem conhecimentos da parte de África, estando eu a ensinar e ele a aprender comigo desde o início como é que se faz mesmo África e assim tínhamos na mesma uma pessoa com um ordenado reduzido, com um custo reduzido, a fazer exatamente aquilo que eu faço, já não digo para todos os clientes, mas alguns que... pronto... não saia muito do dia-a-dia, que é sempre a mesma coisa praticamente, mas podíamos fazer isso e tínhamos um problema resolvido e eu poderia entretanto fazer mais... pronto... uma parte comercial, dar cotações, já que o José Luís também se está a envolver mais na parte de vendas e assim pronto... mexia-se um bocadito e eu ficava mais um bocadinho...”.

Na entrevista 4, o trabalhador exprime os seus constrangimentos relacionados com o plano de mudança imposto:

“A opinião que eu tinha em 2009 quando foi feita esta... esta chamada... aquisição de competências não foi propriamente a melhor, porque eu era responsável pelo escritório do Porto, era o *bench manager* do escritório do Porto, tinha um escritório

extremamente organizado, muito *profitable* com muita rentabilidade e com um *profit* muito elevado, ao ponto de terem considerado em 2008 o melhor escritório da região, essa era a minha função. Trabalho há 16 anos na empresa, desempenhei a função durante quatro, entretanto para minha surpresa, para gáudio de alguns e tristeza de outros houve efetivamente esta mudança de administração. Se me pergunta se foi bem feita, pautada e com resultados plausíveis e fidedignos, digo-lhe... dir-lhe-ei hoje... que não, já na altura eu sabia, tinha percebido que não, por uma razão muito simples, é que os *newcomers* que é assim que eu lhes chamei, não é? Não estudaram todos de A a Z, todos, sem desprimor pela função que cada um veio para cá. Não estudaram cuidadosamente as potencialidades e as características deste grupo da empresa, e passados dois anos da aquisição, uns ainda não sabem o que é a nossa empresa. Pensavam que vinham mudar a empresa, a empresa existe há 127 anos, é um grupo extremamente forte, como deve calcular, tem padrões *guidelines* extremamente definidos, regras, para tudo e mais alguma coisa e que eu respeito muito e acredito nelas, daí que, a grande dificuldade foi de interiorizar o conceito, o chamado *Ki concept* até hoje, muitos deles ainda não conseguiram”.

Deixa indicações para alguns fracassos ocorridos na mudança, nomeadamente ao nível dos objetivos:

“e é complicado eu estar a falar só de uma área, que é o África *desk* quando tenho mais três para reportar, essencialmente, eu peço aos outros aquilo que entendo que podiam exigir de mim, profissionalismo, essencialmente. E eu posso-lhe dizer... contra mim falo se for necessário que, em termos de objetividade, em termos de profissionalismo, saber quem faz o quê e como tem que fazer a nível d e nível de compromisso individual, o ‘tuga’, o português não está propriamente ainda virado, é uma questão de mentalidade, é uma questão de mentalidade, não é? Às vezes as pessoas são funcionários mas atuam como patrões, mas se atuarem como patrões as empresas vão à falência porque não tem capacidade para, não sei se me faço entender. Mas essencialmente, uma das coisas que defendo muito...”.

Por último deixa, tal como o colega anterior, a ideia de contratar mais um colaborador.



## 6 - Discussão

Veio a verificar-se que na empresa-alvo do estudo de caso, a estratégia da mudança foi em parte deliberada e planeada, e em parte resulta do ajustamento reativo às pressões da envolvente (Caetano & Tavares, 2000).

As normas e os significados partilhados no interior da organização podem servir de barreiras que dificultam a assimilação de práticas emergentes num contexto mais amplo, caso tais práticas não se compatibilizem com os valores e as crenças vigentes (Machado-da-Silva, et al., 2002). Ou seja, mais uma vez reitera-se que a mudança deve ser planeada para que se minimizem as resistências, mais ainda se forem idealizadas junto dos trabalhadores.

O processo de mudança organizacional pode - como vimos - incidir sobre vários aspetos, nomeadamente sobre a estrutura (Bilhim, 2004)

Respondendo ao primeiro problema de investigação, na empresa-alvo deste estudo deram-se várias mudanças:

- Mudança da estrutura - reorganização de cargos e funções, houve uma mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão. A reorganização é um método, relativamente direto e rápido, para optar mudança na organização e é uma técnica largamente usada e muitas vezes eficaz (Bilhim, 2004);
- Redefinição de tarefas – mudança de algumas funções em alguns colaboradores, ou inclusive agregação de funções, estudos relativos às funções e tarefas servem, também, de base à função compensação em gestão de RH e, atualmente, relacionam-se com movimentos que visam a redução de efetivos nas organizações, conhecimentos como *downsizing* e *rightsizing* (Bilhim, 2004);
- Mudanças tecnológicas – alteração de softwares e equipamentos informáticos mais sofisticados (e.g. *smartphones* com acesso ao correio eletrónico), ou seja, uma melhoria dos sistemas de informação

- Infraestruturas – novas instalações, adaptadas às novas exigências.

Como veio sendo introduzido ao longo deste estudo, em investigações futuras poderia utilizar-se a Ergologia que consiste num modo “inovador para abordar a atividade humana” (Schwartz & Durrive, 2007, p. 19), que “conforma o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, melhor intervir sobre as situações de trabalho, para transformá-las” (Schwartz, 2007, p. 25).

Os resultados desse plano de MO como se pode observar pelos discursos e pelos índices de satisfação, não são claros. É certo que existiram melhorias, no entanto percebe-se que os trabalhadores não foram escutados, daí que alguns tenham uma perspetiva mais resistente a algumas mudanças. Alterar todo um passado construído com base na experiência, só porque alguém assim o delegou não é fácil para nenhum trabalhador. Deve-se ver o trabalho considerando o que ele tem de irredutivelmente humano – a atividade de quem trabalha – permite compreender temas como motivação, competência, treinamento, formação profissional, presentes nas preocupações da Psicologia do Trabalho e das Organizações (Schwartz & Durrive, 2007).

Outro argumento frequentemente usado por parte das empresas, segundo Duraffourg (2007), é o de que “é impossível mudar tudo”. Não se pode esperar, segundo esse autor, que a empresa aprove todas as soluções conhecidas. Assim, ele sugere níveis na prática de intervenção para resolver problemas concretos, pois os trabalhadores querem que a sua situação mude:

- (i) apresentar o ponto de vista do trabalho;
- (ii) apresentar propostas concretas para transformação das situações de trabalho;
- (iii) a proteção dos trabalhadores.

Na perspetiva ergológica, reconhece-se filosoficamente que a vida ultrapassa sempre, infinitamente, os conceitos que os homens forjaram para pensá-la. Trabalhar será sempre uma questão de confrontação da inteligência humana às incertezas do momento presente (Duraffourg, 2007).

As estratégias de gestão de RH “estão associadas àqueles processos de mudança através do recurso à combinação de diferentes práticas de gestão de RH, as quais são conjugadas conforme os graus e os tipos de mudança organizacional que implementam” (Caetano & Tavares, 2000, pp. 168-169).

Os RH poderão e deverão ter um papel fundamental na elaboração e implementação dos planos de MO: Ulrich (1998) refere quatro estratégias para que o departamento de RH maximize a sua qualidade. Uma delas consiste em que o departamento de RH e os administradores devem estar ‘alinhados’ na execução das medidas. Uma outra refere que devem ser especialistas na forma como o trabalho está organizado e é desenvolvido, no seguimento desta estratégia surge uma outra, devem-se tornar nos defensores dos trabalhadores (representando-os junto das altas chefias) trabalhando para aumentar também a colaboração dos trabalhadores. Finalmente, o departamento de RH deve tornar-se num agente de transformação contínua, moldando processo e uma cultura, melhorando a capacidade para lidar com a mudança.

Só as intervenções desenhadas em função do contexto poderão tornar eficaz a aplicação dos planos de MO, se a importância desta sensibilidade às especificidades da situação não for entendida, o processo de mudança, tenderá a revelar-se perigoso e desencorajador (M. P. Cunha, et al., 2003).

## 7 - Conclusão

É sabido que a realidade concreta das nossas empresas é pouco conhecida e que as aspirações e projetos dos trabalhadores tm sido pouco estudados (Vala, 1995b). As pessoas não são máquinas, as organizações não podem ser interpretadas nem geridas como se fossem sistemas fechados e com uma gestão igual à de equipamentos mecânicos (M. P. Cunha et al., 2003). Para que a mudança ocorra, esta deve chegar a cada indivíduo, e fazer com que este sinta que está perante uma boa possibilidade para melhorar o seu trabalho.

Ninguém pode questionar a importância da MO, “Os programas de mudança da última década promoveram, como valores-chave das organizações modernas, a qualidade (do produto e do serviço prestado), a proeminência da quota de mercado, e a soberania do cliente” (Caetano & Tavares, 2000, p. 151).

É verdade que os trabalhadores podem resistir à mudança, mas não se pode partir do pressuposto de que essas resistências são necessariamente nefastas, muitas resistências podem ser positivas, pois refletem uma consciencialização apurada das fraquezas da mudança (M. P. Cunha et al., 2003).

Nem sempre tudo correu como esperado:

Muito poucos estudos de caso terminam exatamente como planeado. Inevitavelmente, teremos de fazer pequenas se não grandes mudanças ... Um investigador de qualidade deve lembrar-se do propósito original da investigação, mas deve estar disposto a mudar os procedimentos ou planos se ocorrerem acontecimentos imprevistos. (Yin, 1994, p. 57, tradução livre)

Julgo que a mudança organizacional ganharia em termos de riqueza teórica se fosse, complementarmente, analisada à luz das abordagens mais preocupadas com o trabalhador. De facto, a mudança organizacional tem sido definida com o parco contributo deste tipo de metodologias, os modelos são frequentemente de grande

fragilidade teórica e parecem não se aproveitar suficientemente da investigação produzida neste campo. Este tipo de estudos torna-se interessante para os gestores e outros intervenientes nas organizações, uma vez que demonstram alternativas, como podem ser feitas outras questões, construídas outras respostas sobre as organizações e sobre as dificuldades que atravessam o seu dia-a-dia e interferem na sua eficiência.

Schwartz e Durrive (2003) afirmam que uma situação de trabalho contém sempre desafios da sociedade e, cada um, pela maneira como trabalha, participa nesses debates da sociedade e recompõe-nos à sua escala.

Se não se observar de perto, junto de cada trabalhador como este se sujeita, vive e adapta o seu contexto de trabalho, estaremos a fazer leituras e interpretações enviesadas, um diagnóstico errado que pode não produzir resultados profícuos (Schwartz, 2007)

Estes estudos têm interesse para os gestores e outros intervenientes nas organizações, “porque exemplificam como podem ser feitas outras perguntas e formuladas outras respostas sobre as organizações e sobre os problemas que atravessam o seu quotidiano e condicionam a sua eficácia” (Vala, 1995a, p. 10).

Como refere Semedo (2000, p. 129) “desenvolver um projecto de formação para a mudança” poderá ser uma interessante forma de sensibilizar as equipas de trabalho.

Como disse Duraffourg (2007) nos gestos mais simples, há sensibilidade, estratégia, inteligência, todo um saber-fazer amplamente subestimado! Fazer ergonomia é, através da análise da atividade, dar conta desta riqueza. Fazendo isto descobrimos o quanto é escandaloso tudo o que impede, nas situações de trabalho, as pessoas de empregarem todas as suas potencialidades. É graças às mesmas que as empresas sobrevivem, que os produtos são de boa qualidade, que as máquinas recebem manutenção, etc. Fundamentalmente, é isto o ofício das pessoas. A conceção, organização do trabalho e a gestão dos recursos humanos no nosso país, e principalmente as consequências pessoais e organizacionais daí decorrentes, “permanecem em muitos dos seus aspetos uma caixa negra em que importa penetrar, se se quiser equacionar questões como a competitividade das empresas, bem como a inovação e os caminhos a prosseguir na mudança organizacional” (Vala, 1995b, p. xv). Espero que este estudo tenha servido para que essa “caixa negra” esteja menos distante.

Um dos factos a que se deve estar sensível na elaboração de planos de MO, é o de que a mudança não se dá somente no trabalhador, as mudanças no trabalho podem mudar os próprios trabalhadores. As mudanças no ambiente de trabalho são possíveis, sobretudo, dentro de contextos, nos pressupostos aqui abordados, que podem mostrar-se como uma estratégia facilitadora para a compreensão do trabalho, visto que se realizam pela ação e pela disposição dos trabalhadores. Nessa linha de raciocínio, transformar o trabalho significa um desafio, mas refletir sobre ele é tentar compreendê-lo (Souza, 2009).

As ilações desta investigação não foram facilmente inteligíveis, tanto é que se experimentou em determinados momentos que os constructos não estavam perfeitamente alinhados com os dos trabalhadores, não raras vezes verificaram-se verbalizações enigmáticas para quem não pertence ao contexto em causa (Schwartz & Durriev, 2003; Souza, 2009).

Como disse Cunha:

Nem tudo na atividade pode ser conhecido ou expresso em palavras (escritas ou verbalizadas), pois, no centro do trabalho, opera um corpo-si – um sujeito biológico, histórico e sociocultural, portador de um património vivido, cuja experiência não pode ser completamente verbalizada, que dirá, escrita. (2010, p. 61)

Foi-me possível perceber a importância de respeitar as opiniões e estratégias dos trabalhadores, só assim são possíveis as formas de trabalho observadas.

Através da metodologia eleita, procurou-se conhecer a realidade específica deste contexto, tentam-se de seguida traçar sugestões e linhas de ação igualmente específicas e, que se pretende, possam contribuir para o desenvolvimento de melhores condições de trabalho.

A menor sensibilização para a MO pode ser minimizada, “A fraca atenção que a faceta emergente tem concitado pode, de facto, contribuir para desvirtuar a compreensão

da natureza da mudança” (M. P. Cunha & Rego, 2002), ou seja, fomentar a mudança emergente. Incutir nos trabalhadores a voz ativa e em compensação receber o seu compromisso e empenho.

Uma outra sugestão é criar parcerias com instituições académicas (e.g. Faculdades de Economia e Gestão e de Psicologia) e com entidades de investigação, que possam realizar investigações mais aprofundadas, possibilitando uma maior precisão na elaboração e implementação dos planos de MO (Datta, 2011). No seguimento desta recomendação, sugere-se que se criem equipas multidisciplinares de modo a obter um melhor entendimento e resolução deste fenómeno tão complexo.

Deixa-se um apelo para que se implemente a lógica da MO contínua, “O desafio é ganhar a aceitação da mudança contínua em toda a organização para que as inovações isoladas, sejam vistas como relevantes para uma ampla gama de propósitos” (Weick & Quinn, 1999, p. 381, tradução livre). Para além disto, sugere-se a implementação da MO do tipo emergente, pois funciona como fonte de vitalidade organizacional (M. P. Cunha & Rego, 2002).

As políticas e práticas integrativas do departamento de RH (tanto internamente como alinhada na estratégia de negócio) evidenciam-se como uma forma, por excelência, de aumentar as vantagens competitivas das empresas (Caetano & Tavares, 2000).

Deixam-se algumas sugestões decorrentes do trabalho de análise realizado, para um maior sucesso na implementação da mudança: valorizar os progressos, focarem-se nas propostas dos trabalhadores, partilhar os riscos, suspender a descrença, comunicar o potencial da mudança, o que se está a fazer, o que foi feito e resultados, receber o máximo feedback possível a todos os níveis, se possível trabalhar com equipas de trabalhadores. Outras sugestões possíveis: planear a mudança (como chegar aos objetivos, procedimentos para atingi-los, estabelecer limites temporais, coordenar todos os processos ao longo da organização), definir bem a quem deve ser reportado o estado da mudança e comunicá-lo a todos os envolvidos, delegar decisões aos empregados o mais possível, dar-lhes a autorização e responsabilidade para o fazer, ter noção de que o processo pode ser demorado e manter o esforço focalizado em satisfazer as necessidades dos clientes.

Duraffourg (2007) ao abordar o tema da resistência às mudanças, não concorda com o tipo de posição que coloca o trabalhador como aquele que, de antemão, recusa-se naturalmente às mudanças, toda a mudança tem um custo, que é diferente segundo a idade e o tempo de serviço do indivíduo os seus efeitos dependem das características da situação de trabalho na qual o sujeito é introduzido.

Kotter (1995) sugere que se tente mostrar aos trabalhadores da empresa de forma consciente como é que as novas abordagens, comportamentos e atitudes têm ajudado a melhorar o desempenho; dar tempo suficiente e certificar-se de que a próxima geração de chefias da empresa personificam realmente a nova abordagem. Tentou-se seguir o conselho de Denzin (1989), ou seja, examinar o problema do maior número de perspectivas possíveis. As organizações não lidam com os processos de mudança de forma igual nem têm o mesmo grau de elaboração nesses mesmos planos (Caetano & Tavares, 2000). A ilação principal deste estudo é que não se deve procurar uma melhor maneira para gerir a mudança, a MO deve ser estruturada em função das possibilidades do contexto da situação particular vivenciada pela organização e pelos elementos que a constituem (M. P. Cunha et al., 2003). Nem todas as organizações carecem do mesmo tipo de mudanças (Armenakis & Bedeian, 1999).

Alguns autores sugerem a realização de avaliações antes da implementação de mudanças, para que a eficácia da organização não fique comprometida, já que por vezes, as mudanças não funcionam como previsto, surgem dificuldades de execução, ou das circunstâncias da organização mudam de tal forma acabam com as mudanças planeadas (Armenakis, Harris, Cole, Fillmer, & Self, 2007).

Parece-me que existe ainda um longo caminho a percorrer na explicação da MO, que deverá passar pelo enriquecimento dos modelos de partida e pela sua combinação com as teorias da psicologia do trabalho. Só desta forma a intervenção poderá encontrar fundamentos relativamente seguros.

## **Limitações**

Uma limitação deste estudo é sem dúvida a utilização de dois questionários que não estão validados para a população portuguesa, um problema que infelizmente é comum (Muñiz, Prieto, Almeida, & Bartram, 1999), no entanto, deixa-se em aberto a possibilidade de numa investigação futura se traduzir e adaptar instrumentos que possam ser úteis neste tipo de análises.

São apontadas algumas limitações aos estudos de caso (Yin, 1994), falta de rigor, pouca base para generalizações e uma terceira crítica é a extensão/dimensão dos documentos resultantes do estudo. Quanto ao primeiro ponto tentou-se a todo o custo cumprir todas as premissas do rigor científico, no segundo ponto o próprio Yin (1994) responde afirmando que os estudos de caso, tal como as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não para populações ou universos. Já Stake (1994) refere que os estudos de caso podem ser um pequeno passo para as grandes generalizações, mas nem todos o podem ser. O terceiro ponto não assume todos os parâmetros necessários, tendo Yin (1994) afirmado que muitas vezes confundem-se os estudos de caso com determinadas metodologias de recolha de dados mais morosas (e.g. etnografia).

## 8 - Referências Bibliográficas

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303

Armenakis, A. A., Harris, S. G., Cole, M. S., Fillmer, J. L., & Self, D. R. (2007). A top management team's reactions to organizational transformation: The diagnostic benefits of five key change sentiments. *Journal of Change Management*, 7(3), 273–290. doi: 10.1080/1469701070177101

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. doi: 10.1177/001872679304600601

Athayde, M., & Brito, J. (2007). Apresentação à edição brasileira. In Y. Schwartz & L. Durrive (Eds.), *Trabalho e ergologia : Conversas sobre a atividade humana* (pp. V-IX). Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.

Bendassolli, P. F. (2011). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 75-84.

Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borges, S. L., & Daniel, F. (2009). Satisfação profissional dos docentes: Uma abordagem sobre instrumentos de medida. *Interações*, 16, 101-130.

Caetano, A. (2001). Mudança e intervenção organizacional. In J. N. J. Ferreira, & A. Caetano (Ed.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 531-565). Lisboa: McGraw-Hill.

Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. In A. Gomes, A. Caetano, J. Keating & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição* (pp. 151-170). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Chambel, M. J., & Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia, XXI*(1), 177-200.

Clot, Y. (2002). Psychologies du travail: Une histoire possible. In Y. Clot (Ed.), *Les histoires de la psychologie du travail : Approche pluri-disciplinaire* (pp. 21-29). Toulouse: Octarès Éditions.

Cunha, D. M. (2010). Problemas de trabalho e questões de linguagem. *Educação & Realidade, 35*(1), 49-64.

Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (2003). Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management, 16*(2), 169-185. doi: 10.1108/09534810310468143

Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: Planeada e emergente. *Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia Working Paper Series*. Retrieved from Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia website: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editores RH.

Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy, 2*(1), 1-22. doi: 10.5430/jms.v2n1p2

Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Duarte, C. B., Ramos, S., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2001). *Instrumento de análise para estudos de caso*: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Duraffourg, J. (2007). O trabalho e o ponto de vista da atividade. In Y. Schwartz & L. Durrive (Eds.), *Trabalho e ergologia : Conversas sobre a atividade humana* (pp. 47-82). Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.

Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research* (2<sup>a</sup> ed.). London: Sage Publications.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2), 209-226 doi: 10.2307/20159573

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345

Jesuino, J. C., Soczka, L., & Matoso, J. G. (1983). Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. *Revista Psicologia*, IV(1-2), 103-122.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>a</sup> ed.). New York: Wiley.

Kaufman, H. (1995). The limits of organizational change. Retrieved from [http://books.google.com/books?id=MQuEI7dJz2sC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=MQuEI7dJz2sC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257. doi: 10.1287/orsc.11.2.235.12512

Lacomblez, M. (1997, Junho). *A psicologia ergonómica: contribuição da psicologia do trabalho num projecto de interdisciplinariedade na acção*. Paper presented at the 1<sup>a</sup> Conferência Internacional sobre ergonomia, segurança e higiene ocupacionais, Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Guimarães.

Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. doi: 10.2307/256692

Lima, L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudo em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

Machado-da-Silva, C., Fonseca, V., & Fernandes, O. (2002). Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In M. P. Cunha & S. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais* (1ª ed., pp. 89-109). Lisboa: Editora RH.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

Monteiro, L. D. M. (2008). *Quando as condições do emprego transformam as condições de trabalho: Um estudo de caso sobre o trabalho temporário*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Muñiz, J., Prieto, G., Almeida, L., & Bartram, D. (1999). Tests use in Spain, Portugal and Latin American Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 15(2), 151-157.

Oliveira, E. (2005). Mudança de Rota. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11(2), 223-244.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92. doi: 10.1287/isre.7.1.63

Robbins, S. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos, M. (1997). *Contribuições de um projecto para uma psicologia do trabalho: Um caso de introdução de novas tecnologias num armazém de papel*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Schwartz, Y. (2007). Trabalho e ergologia. In Y. Schwartz & L. Durrive (Eds.), *Trabalho e ergologia : Conversas sobre a atividade humana* (pp. 25-46). Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2003). *Travail & ergologie : Entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse: Éditions Octarés.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2007). Introdução. In Y. Schwartz & L. Durrive (Eds.), *Trabalho e ergologia : Conversas sobre a atividade humana* (pp. 1-24). Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense.

Semedo, C. S. (2000). *Acidentes de trabalho na área da saúde: Contribuições de um projecto da psicologia do trabalho para a melhoria das condições de trabalho em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/23351/2/67167.pdf>

Sinangil, H., & Avallone, F. (2001). Organizational development and change. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 332-345). London: Sage Publications.

Souza, K. R. (2009). *A aventura da mudança: Sobre a diversidade de formas de intervir no trabalho para se promover saúde*. Tese de Doutorado, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro. Retrieved from <http://bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=1898>

Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage Publications.

Stanislao, J., & Stanislao, B. C. (1983). Dealing with resistance to change. *Business Horizons*, 26(4), 74-78.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

Vala, J. (1995a). Introdução. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 1-10). Oeiras: Celta Editora.

Vala, J. (1995b). Prefácio. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. xv-xvi). Oeiras: Celta Editora.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weick, K., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50, 361-386.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oak: Sage Publications.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trans. 3<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.

## 9 – Anexos

### Anexo 1

Jorge Fernando Pereira Sinval

# Protocolo de estudo de caso



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Educação e Psicologia

2011

## Índice

1. Propósito	44
2. Características Especiais do Método do Estudo de Caso	45
3. Organização deste Protocolo	46
4. Procedimentos	47
a. Agendamento inicial da visita ao terreno	47
i. Revisão da informação preliminar	47
ii. Verificação dos Procedimentos de Acesso	48
iii. Documentos Especiais	48
b. Pessoas a serem entrevistadas, outras fontes de informação	48
5. Protocolo do Estudo de Caso e Questões	50
a. Plano de Mudança Organizacional	50
b. Posto de Trabalho	50
6. Plano de Análise e Relatório do Estudo de Caso	51
a. Trabalhadores	51
b. Organização	51
c. Cruzamento de informação	51

## **1. Propósito**

Este protocolo de estudo de caso engloba-se no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica portuguesa. O aluno Jorge Fernando Pereira SINVAL é o responsável pelo estudo, o título da sua Dissertação de Mestrado é “Mudança organizacional: Do prescrito ao real”.

Serve o presente documento para formalizar a recetividade e concordância da empresa com os termos necessários para o desenvolvimento do estudo, além disso, este documento tem como objetivo servir de guia à implementação da ordem de trabalhos definida para o estudo, permitirá conhecer e compreender o plano de Mudança Organizacional planeado na organização. Analisar as mudanças reais no local de trabalho em comparação com o que foi delineado, perceber como é que o plano foi construído e por quem. Pretendendo-se apresentar (se possível) recomendações para um melhor desenvolvimento do trabalho.

## 2. Características Especiais do Método do Estudo de Caso

A metodologia do estudo de caso difere de contexto para contexto, por este motivo mesmo, porque o contexto é outro. Assim, esclarecem-se de seguida algumas particularidades deste estudo de caso.

Dada o tipo de abordagem metodológica escolhida, irão obter-se dados de índole qualitativa (observações e entrevistas) e quantitativa (questionários), quando o comum é optar-se por um só tipo de dados. A observação será participante (quando se torne pertinente), ou seja, serão realizadas questões aos trabalhadores de modo a perceber determinados comportamentos e verbalizações sempre que o investigador julgue necessário e oportuno. A observação estender-se-á pelos diferentes departamentos da organização. As entrevistas serão gravadas sob compromisso de manutenção de anonimato e confidencialidade, será semiestruturadas e abordarão a questões relacionadas com a mudança organizacional e com o posto de trabalho, não é possível determinar *a priori* o número de entrevistas nem a duração das mesmas. Os questionários serão três, agregados num único momento, onde serão aplicados através da utilização de uma ferramenta da *internet* para a qual é necessária a permissão de acesso por parte da empresa. Nestes questionários abordar-se-á a satisfação organizacional, a abertura à mudança e as variáveis específicas do contexto, serão pedidos também alguns dados biográficos. Tal como nas entrevistas os dados são confidenciais, e serão utilizados para análise estatística. Como combinado em reuniões passadas com o interlocutor da empresa, o nome da empresa jamais em momento algum será divulgado no documento final da dissertação de mestrado.

### **3. Organização deste Protocolo**

Este protocolo de estudo de caso tem por objetivo formalizar aquilo que se pretende com a investigação inerente à Dissertação de Mestrado intitulada de “Mudança organizacional: Do prescrito ao real”. Este documento organiza-se de modo a facilitar a compreensão de todos os passos que serão dados no seio da empresa, com o objetivo de formalizar as necessidades da investigação. Assim, pretende-se que com este protocolo a empresa perceba o porquê de todos os passos. Explicam-se as questões que guiarão a análise, os questionários a ser utilizados, a observação participante, o objeto da investigação, aborda-se a manutenção do anonimato e confidencialidade dos dados, e sobretudo, explana-se o estudo para que a empresa saiba sempre o que o investigador necessita e por que motivo necessita. Por último, sublinha-se compromisso de restituir os dados à empresa, na forma de um relatório, para que (desejavelmente) se possa dar a validação dos mesmos.

## 4. Procedimentos

Os procedimentos desta investigação terão por base uma opção teórico-metodológica chamada de Triangulação. Ou seja, os dados terão um cariz qualitativo (observação e entrevistas) e quantitativo (questionários). A observação será realizada em diferentes departamentos da empresa, e terminará quando deixarem de se obter dados relevantes (saturação dos dados).

### a. Agendamento inicial da visita ao terreno

Prevê-se que durante o mês de Abril se inicie a observação participante, no entanto a data concreta será ajustada com o interlocutor da empresa. Ao longo das reuniões já efetuadas foi possível definir que a investigação será efetuada na sede nacional da empresa em Portugal, sendo que caso se verifique oportuno, não é de excluir uma deslocação às instalações da empresa no centro do país.

### i. Revisão da informação preliminar

Através do Instrumento de análise para recorrer-se-á ao Instrumento de Análise para Estudos de Caso<sup>1</sup>, cuja estrutura foi construída com base num estudo de caracterização do contexto organizacional belga desenvolvido por Lacomblez, M., Stroobants, M., & Vanheerswynghels, A. (1988). *Technologie et emploi: remarques méthodologies sur l'appréhension des changements dans les entreprises. Critique régionale*, 16, 21-32. Com as informações recolhidas será possível traçar uma caracterização concreta da empresa, os dados possibilitarão traçar o perfil da organização que é indispensável na realização de qualquer estudo de caso.

---

<sup>1</sup> Barros Duarte, C., Ramos, S., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2001). *Instrumento de análise dos estudos de caso*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

## **ii. Verificação dos Procedimentos de Acesso**

Todas as informações fornecidas serão confidenciais, os testemunhos obtidos por parte dos trabalhadores manter-se-ão no anonimato, quer na redação da Dissertação de mestrado quer para quaisquer solicitações possíveis. Para tal, tanto no momento da entrevista, como no momento da aplicação dos questionários serão informados deste facto. Nas entrevistas será fornecido um documento (Consentimento Informado) onde se garante a confidencialidade e anonimato dos relatos. Aquando da aplicação dos questionários, estes serão introduzidos (Mensagem Introdutória) através de uma mensagem em que se salienta a manutenção da confidencialidade e anonimato de todos os dados. Esta investigação em momento algum pode abdicar destes princípios.

## **iii. Documentos Especiais**

Todos os documentos que estejam relacionados com o plano de mudança organizacional implementado na empresa podem ser interessantes para a investigação, principalmente aqueles em que estejam registados os passos planeados para as alterações desejáveis. Os relatórios sobre as mudanças colocadas em prática e os seus resultados também serão documentos interessantes para análise.

### **b. Pessoas a serem entrevistadas, outras fontes de informação**

Pretende-se entrevistar alguns colaboradores até se atingir a saturação, ou seja, por mais entrevistas que se façam não se obtenham mais dados relevantes para a investigação. A realização das entrevistas será feita preferencialmente a trabalhadores que estejam na empresa desde que as mudanças começaram a ser implementadas. Tem-se por objetivo realizar observação participante (em contexto de trabalho), questionários e análise documental. Quanto aos questionários utilizar-se-á a escala de satisfação

organizacional<sup>1</sup> desenvolvida por Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1995), o questionário das variáveis específicas do contexto<sup>2</sup> presente no artigo de Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000), e o questionário de abertura à mudança utilizado pelos mesmo autores sendo que é um versão modificada da escala desenvolvida<sup>3</sup> por Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). É de salientar que só questionário da escala de satisfação organizacional é que se encontra devidamente validado e aferido para a população portuguesa, os outros dois questionários foram traduzidos, é de referir também que todos eles sofreram pequenas adaptações de modo a tornarem-se aplicáveis à realidade da empresa.

---

<sup>1</sup> Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia social das organizações: Estudo em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

<sup>2</sup> Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.

<sup>3</sup> Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

## **5. Protocolo do Estudo de Caso e Questões**

### **a. Plano de Mudança Organizacional**

Pretende-se saber quais as estratégias definidas inicialmente para o plano de mudança organizacional a implementar. Quais os objetivos e quais as alterações planificadas? Ao mesmo tempo importa saber qual o impacto real destas mudanças, quais foram aquelas que surtiram ou não efeito, quais foram aquelas que não se conseguiram implementar? Quem as idealizou?

### **b. Posto de Trabalho**

Quer-se saber se os trabalhadores foram escutados na elaboração do plano de mudança organizacional. Quais as mudanças específicas que se deram ao nível do posto de trabalho, qual o impacto dessas mudanças nos trabalhadores, o que pensam eles das mudanças? Estão satisfeitos com o seu trabalho? E com as mudanças ocorridas?

## **6. Plano de Análise e Relatório do Estudo de Caso**

### **a. Trabalhadores**

Os dados que se deseja obter por parte dos trabalhadores serão obtidos de três formas. Inicialmente através da observação participante (no local de trabalho), junto dos mesmos questionando-os quando necessário. A segunda forma serão as entrevistas semiestruturadas com questões relacionadas com as mudanças no trabalho. E a terceira serão os questionários de satisfação, de abertura à mudança organizacional e o último sobre as variáveis específicas do contexto. No que aos questionários diz respeito, pretende-se que estes sejam realizados por via da plataforma *online* “*Google Docs*”, enviando um *email* a todos os colaboradores da empresa com a mensagem introdutória ao estudo e com o *link* que possibilite a resposta dos colaboradores.

### **b. Organização**

Para além da observação participante, no que diz respeito à análise de informação da empresa, pretende-se idealmente analisar documentos onde estejam presentes informações sobre o plano de mudança organizacional, e outros documentos que contenham indicadores do sucesso, insucesso e da implementação das mesmas.

### **c. Cruzamento de informação**

Através do cruzamento dos dados recolhidos pretende-se realizar a chamada triangulação, e posteriormente fornecer à organização um relatório com as principais conclusões deste estudo. Neste relatório estarão presentes (caso se verifiquem) propostas de soluções para melhorar o quotidiano dos trabalhadores. Realizar-se-á assim, uma restituição dos dados que se espera que seja uma forma de validar as informações recolhidas.

## Anexo 2

# Instrumento para análise de estudos de caso

Barros Duarte, C., Ramos, S., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2001). *Instrumento de análise dos estudos de caso*<sup>1</sup>. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- Nome
  - Localização (morada e localidade dos vários estabelecimentos)
  - Código da atividade económica
  - Ramo de atividade
  - Atividade Principal
  - Tipo de produtos
  - Estatuto jurídico (EP ou Privada; SA, Quotas, Coletividade)
  - Data de fundação
- 

<sup>1</sup> Cujá estrutura foi construída com base num estudo de caracterização do contexto organizacional belga desenvolvido por Lacomblez, M., Stroobants, M., & Vanheerswynghels, A. (1988). Technologie et emploi: remarques méthodologies sur l'apprehension des changements dans les entreprises. *Critique régionale*, 16, 21-32.

- Número de trabalhadores (atual e no início do ano)
- Logotipo

## **2. ANÁLISE HISTÓRICA**

### ***(DIMENSÃO TRANSVERSAL AOS VÁRIOS DOMÍNIOS ABORDADOS)***

- Nascimento/fundação
- Fases da evolução
- Estado atual e principais projetos a médio/longo prazo
- Datas mais importantes/marcantes

## **3. ESTRUTURA DA EMPRESA**

- Organigrama – diferentes sectores e níveis hierárquicos
- Espaciograma – disposição dos equipamentos (*lay-out*) e postos de trabalho
- Fluxograma – identificação do circuito produtivo e das várias fases do processo

## **4. RELAÇÕES ECONÓMICO-FINANCEIRAS E OUTRAS REDES**

### **4.1. RELAÇÕES COM OUTROS ORGANISMOS:**

- Existência de acordos com outras empresas (p.ex. subcontratação, *outsourcing*)
- Tipo, duração e evolução dos acordos
- Vantagens e inconvenientes

- Relações comerciais com clientes (exportações), fornecedores (importações) parceiros, principais concorrentes e respetiva evolução
- Relações com Centros de Investigação ou de Formação
- Relação com Associações Patronais e Sindicais e sua evolução (Negociação Colectiva, Acordo de Empresa, ...)

#### **4.2. INVESTIMENTOS E POSIÇÃO NO MERCADO:**

- Principais projetos de investimento que procuram realizar
- Existência de algum tipo de subsídios e respectivos fins
- Capital social (nacional ou estrangeiro) e sua distribuição (accionistas)
- Posicionamento/representatividade no mercado (quota de mercado)
- Estrutura da empresa (grupo económico, multinacional)
- Capacidade produtiva em função dos produtos
- Volume de vendas/*performance* comercial (facturação nos diferentes produtos)

### **5. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

#### **5.1 CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DA MÃO-DE-OBRA NOS DIFERENTES SECTORES DA EMPRESA E EM RELAÇÃO A DIFERENTES VARIÁVEIS:**

- Número de trabalhadores e número de sindicalizados
- Sexo
- Idade

- Antiguidade
- Nível de escolaridade
- Função
- Nível de qualificação
- Remunerações
- Horário de trabalho
- *Turn-over*
- Tipo de contrato: efetivos, contratados (termo certo, termo incerto), tempo parcial, trabalho no domicílio, subcontratação, trabalho temporário, trabalho sazonal
- Taxa de absentismo: motivo das ausências (acidente, doença, doença profissional, suspensão, maternidade/paternidade) e nº de horas não trabalhadas

## **5.2. PRINCIPAIS EVOLUÇÕES E TENDÊNCIAS:**

- Remuneração: base, parte variável (produção), horas extraordinárias, prémios (assiduidade, produtividade, desempenho), regalias sociais (subsídios de doença, pensões, complementos de pensões ou subsídios, seguros)
- Mobilidade: vertical (promoções, progressão na carreira e evolução salarial) e horizontal
- Número, caracterização e motivos das saídas de pessoal (efetivos: iniciativa do trabalhador, iniciativa da empresa, mútuo acordo, despedimento, despedimento coletivo, reforma por invalidez, reforma normal, reforma antecipada, pré-reforma, falecimento; contratados: cessação de contrato, antecipação da cessação)
- Organização/divisão das tarefas: especialização vs polivalência

- Formas alternativas ao nível do conteúdo do trabalho: rotação de postos, alargamento de tarefas, grupos de produção ou grupos semiautónomos
- Em caso de polivalência: descrição do processo de mudança para esta nova forma de trabalhar, sector(es) em que ocorreu, motivos, eventuais alterações na qualificação e remuneração dos trabalhadores
- Necessidade de flexibilidade na gestão da mão-de-obra: existência, modo como é realizada, identificação dos momentos mais críticos e dos trabalhadores abrangidos
- Existência (atual e passada) ou previsão de falta de mão-de-obra (qual o tipo)
- Perceção do mercado atual para as diferentes categorias de pessoal
- Negociação coletiva: aplicação, (des)adequação, descrição de funções, identificação das eventuais dificuldades e formas encontradas para que estas sejam resolvidas ou contornadas
- Existência de estruturas sociais de apoio (cantinas, cacifos, infantários, espaços de lazer, medicina do trabalho, eventos desportivos e recreativos)
- Gestão das estruturas existentes e cumprimento dos objectivos (satisfação das necessidades dos trabalhadores)
- Caracterização dos procedimentos de recrutamento e selecção, avaliação de desempenho e gestão de carreiras

### **5.3. CARACTERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO:**

- Formação inicial ou contínua
- Avaliação de necessidades (existência e procedimentos seguidos)
- Caracterização precisa dos participantes e sua selecção

- Número de ações, participantes, horas e tipo de formação (técnica, comportamental) por sector
- Formação interna ou externa
- Origem e seleção dos formadores
- Implicações da formação na qualificação, carreira e salário dos participantes

## **6. ACTIVIDADE DA EMPRESA E ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

### **6.1. PRODUTOS:**

- Evolução histórica da gama de produtos fornecidos pela empresa
- Novos produtos que pensam vir a desenvolver
- Variações da produção ao longo do ano (em quantidade/em qualidade) e razões para que tal aconteça
- Fatores dos quais dependem as flutuações de mercado

### **6.2. CLIENTES:**

- Caracterização e evolução do tipo de clientes
- Caracterização e evolução do tipo de pedidos feitos pelos clientes
- Exigências e comportamento dos clientes
- Como é feita a gestão dos pedidos e prioridades (técnicas utilizadas p.ex. *just in time*)
- Avaliação da satisfação dos clientes, principais queixas, frequência e modo como são analisadas e solucionadas

- Avaliação da satisfação dos clientes: (in)existência de queixas, de que tipo são e como são analisadas

### **6.3. CONCORRENTES:**

- Posição da empresa face à concorrência (regional, nacional, internacional)
- Tipos de produtos fornecidos pelas empresas concorrentes
- Diferenciação da empresa face à concorrência: preços, prazos, qualidade, organização do processo de produção, tipo de mão-de-obra, ...
- Evolução dos fatores diferenciadores ao longo do tempo

### **6.4. ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO:**

- Organização do processo produtivo (linha de produção do tipo taylorista, trabalho por células produtivas, organização mista) e consequências ao nível da gestão da mão-de-obra
- Como são realizadas: divisão do trabalho, divisão dos sectores, processo produtivo, polivalência
- Controlo de qualidade e de quantidade da produção: em que momentos é feito, quem avalia, quais as normas de qualidade, certificação, existência de grupos de qualidade e sua atividade
- Relações com os construtores ou representantes e avaliação dos serviços pós-venda por parte da empresa
- Tipo de equipamentos utilizados na empresa: evolução passada e prevista
- Grau de sofisticação, antiguidade e funções dos equipamentos (automáticos, semiautomáticos, manuais)

- Caracterização do processo de renovação tecnológica passado, em curso e previsto, tipo de consequências desencadeadas (atualmente, no passado ou previstas) ao nível da empresa (organização do trabalho, questão de pessoal, volume de mão-de-obra)
- Existência de alterações ao nível da organização do trabalho (e da gestão da mão-de-obra)
- Processamento das encomendas dos clientes: como é feito e gestão das eventuais alterações durante o ano (picos produtivos, resposta a pedidos não previstos,...)

### **6.5. TEMPO DE TRABALHO:**

- Duração semanal do trabalho das diferentes categorias do pessoal e diferentes sectores de produção
- Como se efetua o controlo de horários
- Trabalho por turnos: existência, como surgiu, em que sectores se verifica, tipo de turnos (fixos ou rotativos), características dos trabalhadores abrangidos
- Existência de eventuais alterações na gestão do tempo de trabalho (p.ex. horas suplementares), ocasiões em que se verificam, razões para a sua existência e modo como é gerida/negociada
- Tempos de produção: como são calculados atualmente, no passado e como se prevê que venham a ser nos diferentes sectores

### **7. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE**

- Organização, constituição e atividades desenvolvidas pelo serviço
- Índices de sinistralidade (diferenciados: sectores de produção, sexo, idade...)

- Doenças profissionais reconhecidas e não reconhecidas (diferenciados: sectores de produção, sexo, idade...)
- Medicina do trabalho
- Normas de segurança
- Análise de riscos
- Equipamentos de proteção (individual e coletivo)
- Formação/sensibilização (trabalhadores, chefias e outros agentes)
- Análise de um exemplo recente de acidente de trabalho (F/M)
- Análise de um exemplo de doença profissional suspeitada ou comprovada (F/M)
- Aplicar Manual de Autoauditoria da C.E.
- Avaliação e diferenciação e grau de consciência da especificidade da empresa face às outras do sector, da região, do país..., isto é, pôr os responsáveis a falar sobre idade, sexo, saúde e trabalho e ver quais são as representações acerca da problemática

## **8. PISTAS PARA A ESCOLHA DA SITUAÇÃO DE TRABALHO**

- Qual o sector mais importante na empresa?
- Qual o sector de maior *valor acrescentado* (maior lucro) para a empresa?
- Qual o sector onde a atividade de trabalho é mais difícil?
- Qual o sector onde a atividade de trabalho é mais complexa?
- Qual o sector onde a atividade de trabalho é mais penosa/custosa?
- Qual o sector onde a atividade de trabalho é mais repetitiva?

- Qual o sector com mais *problemas* na empresa? (especificar porquê? ex. baixa produtividade, baixa qualidade, mais incidentes e acidentes, mais avarias, piores condições de trabalho, conflitos ao nível das relações, etc.)

Dependendo da forma como o sujeito responde, colocamos as seguintes questões:

- Qual o sector com mais problemas ao nível de avarias técnicas? Quais? Porquê?
- Qual o sector com mais problemas de produtividade? Quais? Porquê?
- Qual o sector com mais problemas de qualidade da produção? Quais? Porquê?
- Qual o sector com maior sinistralidade? Quais? Porquê?
- Qual o sector com maior risco de sinistralidade? Quais? Porquê?
- Qual o sector com mais doenças profissionais? Quais? Porquê?
- Qual o sector com maior risco de doenças profissionais? Quais? Porquê?
- Qual o sector com mais queixas? Quais? Porquê?

### Anexo 3



Caro (a) colaborador (a)

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Educação e Psicologia, da Universidade Católica Portuguesa, estando presentemente a desenvolver uma tese sobre o tema “Mudança organizacional: Do prescrito ao real”.

A atividade desenvolvida na empresa tem por objetivo compreender as consequências do plano de mudança organizacional colocado em marcha, descortinar as suas intenções e analisar o impacto junto dos trabalhadores. É uma temática extremamente atual e faz parte do quotidiano das empresas.

Gostaria de solicitar a sua colaboração, respondendo aos questionários, sendo uma das etapas fundamentais do meu estudo científico. Todas as respostas são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade, desta forma após a conclusão do estudo as gravações serão destruídas.

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade e colaboração nesta investigação.

---

## **Anexo 4**

### **Entrevista 1**

Entrevistador: O que é que pensa das mudanças que têm ocorrido na empresa a nível geral?

Trabalhador: Eu gostaria de realçar duas situações ou duas mudanças importantes, uma mudança forte ao nível do espaço físico, a empresa nos últimos dois anos mudou o espaço físico com uma clara melhoria da sua envolvência dos espaços para os diferentes departamentos. Outra mudança, ao nível da mentalidade e alguma forma diferente de gerir, tendo a empresa uma empresa com padrões internacionais bastante rígidos, a nossa gestão atual pauta-se por uma adaptação ao regime nacional, foram estas duas as grandes mudanças que nos ocorreram e que eu julgo, que na minha perspetiva foram muito positivas. Tanto no âmbito do espaço físico que melhoramos claramente, o espaço de armazém as nossas condições de trabalho melhoraram largamente, e também nesta adaptação, ao regime da gestão de uma empresa internacional com a forte vocação nacional

E: Mais especificamente e falando agora da divisão onde trabalha, e do seu posto (no departamento marítimo), que mudanças específicas é que ocorreram?

T: Uma, uma grande mudança que ocorreu foi sobretudo a abordagem ou alguma centralização de serviços no Porto, a empresa em Portugal tem dois escritórios, três chamemos-lhe assim, embora o escritório da Figueira da Foz seja mais um escritório de representação de vendas, uma de representação comercial, mas nas áreas operativas, tem uma no Porto e outra em Lisboa, na área do departamento Marítimo. Fizemos aqui alguma concentração barra centralização de alguns serviços, em Leixões, Porquê? Porque sentimos que o conhecimento estava mais enraizado aqui assim e optámos dinamizar aqui a equipa localmente, não desfazendo, ou melhor, não destruindo a, a célula que temos em Lisboa, que terá uma componente mais virada para o cliente, para alguns assuntos de ordem local, e terá sido aqui uma das recentes mudanças, que nós fizemos no departamento marítimo, também do ponto de vista físico. Houve aqui também uma mudança interna, visto que nós estávamos localizados num outro espaço, mudamos para

um outro, que para nós foi mais benéfico, o espaço onde agora estamos é mais alargado, nós estávamos no rés-do-chão, viemos para o primeiro andar e também, este, esta aproximação, também aqui a área de entrada. Aqui é uma área onde normalmente nós temos aqui alguma operação, de física com despachantes, com transportadores, também nos ajudou bastante,

E: No que diz respeito às tarefas e às funções na qual está encarregue, houve alguma alteração delas com as mudanças impostas, ou, ao nível do trabalho prático?

T: Conforme eu referi na primeira pergunta, a empresa tem um sistema e uma padronização bastante elevada, é lógico que perante esta nova gestão de índole mais nacional... Eu senti que o departamento marítimo ficou ligeiramente mais condicionado, será o termo, ou, esta gestão mais nacional, visto que nós temos normalmente duas linhas de *report*, temos um *report* regional e um *report* nacional... Senti que estas mudanças, fizeram, fizeram reduzir o departamento a uma a um *report* mais nacional e posteriormente, a um nível mais regional, mas, julgo que no meu, no nosso trabalho direto, não não poderei considerar, se terá havido assim um *making* de benefícios ou, ou de ou desvantagens penso que só mais daqui por mais um ano ou dois nos teremos um melhor perceção.

E: Essas mudanças que ocorreram, portanto, o panorama da empresa em Portugal, acha que elas foram ajustadas às atividades tanto ao nível mais macro como ao nível mais micro?

E: Ao nível macro, sim, claramente, ao nível macro a empresa, tendo em conta a dimensão, do grupo internacional, o que é necessitava desta revelação, podemos dizer, ao nível micro, julgo que, talvez a mudança, foi muito, foi muito intensa... Ao nível dos espaços, ao nível de também da própria gestão, ao nível micro, talvez, haveria necessidade de ser uma gestão, uma, uma mudança, menos acentuada, acho que ao nível micro, e quando digo micro, ao nível departamental, deveriam ter sido utilizadas, algumas energias que já estavam a decorrer, no passado de forma, a manterem-se, não é?, Mas, penso que duma, do ponto de vista global, era importante, e acho que foi, foi realmente, foram, foram sinais que foram demonstrados à, à, à economia local, à economia nacional e aos parceiros com quem nós trabalhamos, que passamos a ter ,muito

mais visibilidade, ao nível micro, e conforme eu digo, ao nível mais departamental, haveriam algumas mudanças, que poderiam ser feitas de uma forma mais utilizando as energias já existentes, e não, muitas mudanças em particular, às vezes alguns departamentos que possam ter sentido um bocadinho mais esta dinâmica.

E: Falando agora única e exclusivamente do departamento onde opera e dos e dos colegas dessa unidade, o que é que mudou, se é que mudou, ao nível do número de colegas, se as caras são as mesmas, e se, ao nível da operacionalidade, das funções, portanto (e.g. sistemas informáticos, tratamento da informação) se tudo se manteve, ou se algo mudou?

T: Mudaram bastante, não só, as fases como, uma vez que tiveram, tivemos agora, recentemente e nos últimos, dois três meses, duas saídas de dois elementos, que eu considerava importantes, aliás para mim qualquer elemento é importante, mesmo que seja, mesmo que seja, que não seja muito preponderante no dia-a-dia, todo o, acho que, e é essa a mensagem que eu procuro fazer... Procuro transmitir ao departamento marítimo é que, somos mais importantes pelo todo do que pelo uma parte e embora estas partes, que agora recentemente saíram, eram dois elementos importantes, estes dois, estas novas faces têm trazido não só alguma, uma, uma, abordagem, diferente, sempre com aquele, com carácter de operacionalidade que é necessário manter... Visto que, continuamos a mandar os mesmos contentores, a utilizar os mesmos navios, a utilizar os mesmos espaços físicos, porém a forma de, de abordagem é diferente, as pessoas que entraram, logicamente sentiram alguma dificuldade, uma vez que, a máquina já estava, mais ou menos oleada. Paralelamente, o próprio departamento também sentiu ligeiramente, e, e, e, em alguns casos com maior ou menos impacto, mas, o departamento acabou por sentir, as alterações registadas. Julgo no entanto que, esta estamos numa fase diferente, e, acho que as empresas estão em constante mudança, não só a nível de novos softwares, de novas formas de trabalhar, de novos espaços físicos. Julgo que, a as empresas e os grupos dentro das mesmas que vão, ter sucesso, são aquelas que mais rapidamente, seguirem o caminho da mudança, todos aqueles que procurarem achar que "não é bem aquilo que eu estava à espera", ou "não é bem aquilo que eu gostaria", ou "não é aquilo que eu dantes fazia", esses pensamentos, devem ser rapidamente eliminados, e, e eu acho que, com os elementos que entraram, recentemente, e no nosso departamento particular, julgo que a

abordagem que eles estão a tomar, tem sido uma abordagem adequada. É de, de, soltarem as amarras e se o caminho é em frente, nós temos que o segui e sem qualquer tipo de restrição.

E: Que outras alterações é que proporia à empresa em Portugal, para, para realizar, portanto, no sentido de melhorar o rendimento?

T: Eu gostaria de propor, ou é aquilo, digamos, que eu também tenho lutado, é que, estas unidades e, quando, à bocadinho estava a falar sobre as diferenças a nível micro estas unidades fossem mais independentes. Independentes no sentido de, logicamente a gestão, ao nível macro, da empresa, deve ser feita, avaliando as diferentes cidades, desde o departamento aéreo ao departamento logístico passando pelo rodoviário ou marítimo. No entanto, eu acho que cada uma destas unidades, devia ser um pouco mais autónomo, nas, nalgumas decisões, logicamente, sempre com a aprovação prévia de toda e qualquer mudança que venha a ser efetuada. No entanto, era uma, era uma, e , e tenho lutado por isso... É, é procurar ter mais autonomia ao nível de algumas decisões que podem, que possam ser tomadas, e sobretudo que possam ser mais seguidas, pela parte da direção. Não quero com isto dizer que, que não há recetividade por parte da direção, tem havido si, no entanto, à sempre alguma, à sempre algum, *timing* que está a ser mais moroso, e se as unidades fossem eles mais autónomas, mais independentes, poderiam as coisas ser mais rápidas porque depois à diferentes *timings*, na nossas, nas nossas atividades. O que é importante hoje, no rodoviário, não é importante amanhã no marítimo ou amanhã no aéreo, porque as, as velocidades são diferentes... Nessas alturas se o departamento tivesse alguma autonomia, poderia ela própria chegar com ela com uma solução à direção eu já tomei esta direção e é este caminho que eu quero fazer e aí digamos, não é uma assinatura por baixo, não é isto que se pretende, mas pelo menos, "ok, vocês seguiram esse caminho, vamos agora apostar nele e depois, vamos analisar se as consequências, foram positivas, negativas ou nem por isso ou se for necessário retificar, eu retifico, digamos ao nível mais macro.

E: Portando o que está a dizer é que não podemos segui o mesmo caminho para necessidades diferentes?

T: Absolutamente, absolutamente, porque, dentro do nosso segmento, de atividade, existem situações, que decorrem, e, que variam muito, nós temos sectores que trabalhamos, ou departamentos que trabalham. Por exemplo com frete aéreo, e se houver agora uma situação com um vulcão na Islândia, vai haver alterações ao nível, noutros níveis... Portanto, não é o a empresa acaba por ser uma amálgama de várias velocidades e às vezes, nós temos que nos sentar no veículo que vai andar mais depressa, e os outros não significa que os outros vão ficar mais para trás, mas têm que, se calhar andar para ali mais próximo.

E: Ok, muito obrigado.

T: De nada, ok.

## Anexo 5

### Entrevista 2

Entrevistador: O que pensa das mudanças que têm ocorrido na empresa, o que é que pensa delas?

Trabalhador: Portanto, o que eu penso em relação é isso é que, estas mudanças têm se, por um lado ajustado às mudanças económicas que se têm verificado não só a nível nacional como mundial e têm que ser ajustadas, não é? Depois também, em termos de, de estrutura, portanto, dos quadros hierárquicos, superiores, também, houve mudanças, porque, provavelmente implicava, portanto, novas medidas que eram necessárias, tomar, que talvez as pessoas estivessem à frente da empresa, não estavam, a, a, ajustadas, à realidade, de Portugal, portanto, eu penso que, que se deveu também a isso.

E: Sabe-me dizer algumas mudanças específicas que ocorreram aqui na empresa?

T: As mudanças que ocorreram, foram realmente, foram em três momentos, e, em termos macro, foi mesmo a gerência, que mudou três vezes, era porque a gerência em questão teve de se retirar por motivos pessoais, porque tinha atingido a idade, não é?, Laboral, e, e, e, portanto, a, foi assumida uma nova gerência na empresa, portanto, foi, foi tudo, reestruturado, passado, três anos, sensivelmente, não sei precisar exatamente, houve um, foi, houve uma nova mudança, também, em termos de gerência e dos quadros hierárquicos, e essas foram as três grande mudanças não é?, Foi tudo ajustado depois à, nova gestão.

E: Sim, falando agora mais especificamente do departamento, onde opera que mudanças específicas ocorreram no seu posto de trabalho?

T: Portanto, este posto de trabalho, foi criado novo, desde Janeiro de 2011, portanto, é, é, é uma situação nova, não houve propriamente mudança, foi mesmo uma criação nova desta, desta gerência, portanto, atendendo à necessidade que havia de *data quality* corresponder à necessidade dos nossos clientes e, e manter um nível de serviços

mais elevado, foi necessário criar este departamento dentro do *overland* em termos de datas e de resposta ao cliente e aos nossos fornecedores.

E: Ok. Acha que as mudanças que têm ocorrido, portanto, a um nível mais macro, como o nível do seu posto de trabalho, em específico, têm sido ajustadas às necessidades, ou acha que...

T: Sim, sempre que há mudanças em termos macro isso reflete-se nas mudanças micro, porque não é, cada, cada, cada, gerência tem uma forma de, de organização de, de se estruturar dentro da organização. Claro que sim, e eu creio que sim, que, que se ajustam, portanto... Sempre que têm havido essas mudanças, a, a nova gerência que vem, trás novas ideias, novas formas de desenvolver o negócio, e, e claro que sim, uma coisa está ligada à outra, e creio que na minha opinião tem-se ajustado.

E: Que alterações ou que outras alterações proporia para melhor desempenho ou para melhor rendimento da empresa em Portugal, e também da sua unidade em específico?

T: Na minha área, bem, a esse nível essa será a questão mais complexa para lhe, para eu responder, eu, eu, na, na, em relação à minha área estou à pouco tempo. Portanto, o serviço que eu desenvolvi na empresa este ano estou dentro do departamento de contabilidade e financeiro, em simultâneo, e nesta área operacional, portanto, tive um boa adaptação, e, e, estamos numa fase de arranque, portanto, estamos a tentar desenvolver mais a nossa performance para corresponder, não é?, À, à exigência do, da nossa prestação de serviços lá fora, com os cliente e fornecedores, portanto, (heee), medidas, estamos, estão a ser tomadas medidas, portanto, a cada momento, sempre que surgem situações, estamos em desenvolvimento, em fase de desenvolvimento, não é?, portanto...

E: Mas... há alguma que identifique que seja premente tomar ou, um exemplo que queira dar...

T: Em concreto, penso que não porque é, é, é assim, porque eu não tenho assim nada em específico, porque apesar de ter pouco tempo de departamento, está tudo... Sabemos, o que queremos fazer, e sabemos, os nossos objetivos estão bem definidos, neste momento, por vezes, há a questão, de, do, pessoal, que posso não, porque como

estou a formar uma equipa, ainda não tenho pessoal, ainda ajustada às necessidades, mas, está, estou a gerir esse processo também.

E: Passou pelo departamento da contabilidade, nota-se grandes diferenças na forma de trabalhar, no seio da equipa, que falar um pouco sobre isso?

T: Sim. Sim, são, são, são situações opostas em termos de execução, não é, completamente, eu adapto-me facilmente às duas, uma primeira, a primeira trabalhei durante, foi toda a minha vida profissional ligada a essa área, e é uma coisa que eu gosto e me adaptei. Agora essa segunda fase, é, há uma intervenção, uma ação muito maior, não é, não num, num, num, não há a menor comparação possível de, há uma interação muito grande, muito maior, e, e a minha maneira de estar também é um bocadinho pró-ativa gosto de ação e também por isso me ajusto à nova realidade são situações opostas, completamente.

E: Muito obrigado.

## Anexo 6

### Entrevista 3

Entrevistador: O que é que pensa sobre as mudanças que têm ocorrido na empresa?

Trabalhador: No seu geral a mudança grande da... (Dona Maria Irene) por exemplo. Obviamente eu... eu acho... pronto... é uma mudança um bocado no início inesperada, portanto, fomos apanhados de surpresa e no início... pronto... foi assim um bocado... um pequeno choque porque não sabíamos muito bem o que é que nos ia acontecer. Obviamente depois de sermos informados o que é que (vinham?) cá fazer e tudo... obviamente ficamos sempre com alguma esperança... esperança de isto ter sucesso em todo o nosso, também é interesse para nós que o sucesso deles também fosse o nosso e pronto... obviamente no início foi... é como tudo acho eu, pessoas novas... (não conhecemos?). A maneira de trabalhar também é um bocado diferente e tudo, mas no seu geral acho que até houve uma integração bastante boa e fácil, digo eu.

E: Sim, e ao nível... ao nível das mudanças específicas no seu posto de trabalho, o que é acha delas? Quais é que foram?

T: É o seguinte, estava a ser o responsável nacional de exportação, infelizmente houve uma situação dentro do meu departamento que pronto... estava assim um bocado fora do nosso controlo, era uma pessoa que estava dedicada a África que não estava a dar conta do recado e obviamente foi necessário encontrar uma solução que era... pronto... já que África é à volta de 40% a 50% dos resultados de exportação, tínhamos que garantir qualidade e garantir que ninguém... não ia-mos perder aquela fatia de negócio...

Então já na altura, tinha sugerido que poderia ser eu a fazer África não deixando de ser também responsável... pronto... a gerência decidiu ser o contrário, para me dedicar mesmo para um lado... pronto... é mais fácil para mim, assim dedico-me só a uma coisa e não me distraio com outras coisas e pronto... acho que tenho tido um resultado positivo, dessa mudança.

E: Focando-nos agora, no posto que desempenha... têm ocorrido mudanças? Há quanto tempo está neste posto?

T: No posto estou desde o dia 15 de Janeiro, por isso, estamos a fazer praticamente 6 meses que estou nessas funções, tem sido sempre a mesma coisa.

E: Fazendo o balanço entre aquilo que era como responsável de exportação e agora como operacional África, há muitas diferenças?

T: É o seguinte, eu antigamente como responsável, eu nunca deixei de fazer a parte de operacional na mesma, também fazia África, também fazia Brasil e tudo. Obviamente tem outro, uma outra... um outro sentimento também, que tem muita gente a nos reportar, a fazer-nos perguntas que agora não me distraio minimamente com nada, estou mesmo focado e concentrado mesmo naquilo que estou a fazer, que por um lado é melhor, por outro lado compreendo perfeitamente que agora essas pessoas que precisam de ajuda vão ter que ter com outra... com o Henrique inclusive a Manuela que de certeza vão dar continuidade aquilo que eu estava a fazer.

E: Acha que as mudanças que ocorreram com o novo plano de mudança, com a nova administração, foram ajustados às necessidades?

T: Sim, acho que sim, estávamos realmente a precisar, no caso do... estávamos mesmo a precisar na altura de alguém que tinha experiencia e não estávamos a encontrar alguém desse género... não poderíamos contratar alguém a ganhar mais do que as pessoas que já estavam lá... como a Stefani que estava com nove anos na empresa, ia ser um bocado complicado gerir, não é... que não é impossível, mas é sempre mais complicado e não estávamos a encontrar assim nenhum talento escondido a um preço razoável e que obviamente tinha disponibilidade de vir à empresa.

E: Fazendo agora uma análise... uma análise macro àquilo que foram as... portanto... este plano de mudanças na empresa, que outras alterações é que proporia para melhorar o desempenho e rendimento da empresa?

T: A empresa em si... isso é... pronto... no meu ponto de vista é um bocado complicado porque são... porque estamos a falar de temas que não dominamos e eu costumo dizer... opinar sobre uma coisa que uma pessoa não domina é um bocado

complicado, porque ideias toda a gente tem não é? Depois nessa perspetiva é um bocado diferente. Não, eu acho que estamos... as medidas que foram tomadas, foram as certas. Temos um armazém muito maior do que tínhamos antigamente, que era em Crestins, temos cais de carga, que antigamente não tínhamos e agora que temos... quero dizer... temos produtividade. O escritório... pronto... nem se pode falar, que é uma melhoria significativa mesmo, uma pessoa vem cá... pronto... trabalhar de uma maneira diferente, já temos condições de trabalho, em termos de equipa também tivemos mais pessoas... pronto... entraram... saíram duas pessoas, que eram a Stefani e o Pedro, e entraram quatro. Quero dizer, temos mais recursos também... quero dizer... já dá para trabalhar de maneira diferente, já não estamos assim sobrelotados e acho que na parte que eu sei, que domino mais ou menos acho que temos as condições todas para ter sucesso.

E: E focando-nos nessa área, na área que domina, vê alguma alteração que pudesse melhorar ainda mais?

T: Sim, nós estamos a trabalhar nesse sentido... mais ou menos... pronto, a parte de operacional... não é num futuro próximo, mas, se calhar, num futuro mais à frente vamos ver se conseguimos meter uma pessoa mesmo sem conhecimentos da parte de África, estando eu a ensinar e ele a aprender comigo desde o início como é que se faz mesmo África e assim tínhamos na mesma uma pessoa com um ordenado reduzido, com um custo reduzido, a fazer exatamente aquilo que eu faço, já não digo para todos os clientes, mas alguns que... pronto... não saia muito do dia-a-dia, que é sempre a mesma coisa praticamente, mas podíamos fazer isso e tínhamos um problema resolvido e eu poderia entretanto fazer mais... pronto... uma parte comercial, dar cotações, já que o José Luís também se está a envolver mais na parte de vendas e assim pronto... mexia-se um bocadito e eu ficava mais um bocadinho... uma parte do José Luís, já que ele está a fazer a outra parte, não me deixava fazer operacional, mas já era mais aqueles clientes mais complicados e uma pessoa com um custo reduzido fazia e concentrava-se mesmo só naqueles clientes mais rotineiros pronto, isso é a parte que eu acho que podíamos ganhar mais.... o José Luís não tem quase tempo nenhum de se concentrar e de verificar o mercado a ver se conseguimos clientes novos, dar aquela atençãozinha extra aquele cliente para ganharmos um melhor cliente, às vezes aquela coisinha mínima chega para

ganhar ou perder um cliente e estamos a sentir um bocado isso, alguns clientes deixam de embarcar porque falta ali aquela... aquele cuidado extra.

E: Está terminada a entrevista. Muito obrigado.

## Anexo 7

### Entrevista 4

Entrevistador: O que é que pensa das mudanças que têm ocorrido na empresa?

Trabalhador: É muito vaga a pergunta, porque, influencia em vários sectores, não é? A opinião que eu tinha em 2009 quando foi feita esta... esta chamada... aquisição de competências não foi propriamente a melhor, porque eu era responsável pelo escritório do Porto, era o *bench manager* do escritório do Porto, tinha um escritório extremamente organizado, muito *profitable* com muita rentabilidade e com um *profit* muito elevado, ao ponto de terem considerado em 2008 o melhor escritório da região, essa era a minha função. Trabalho há 16 anos na empresa, desempenhei a função durante quatro, entretanto para minha surpresa, para gáudio de alguns e tristeza de outros houve efetivamente esta mudança de administração. Se me pergunta se foi bem feita, pautada e com resultados plausíveis e fidedignos, digo-lhe... dir-lhe-ei hoje... que não, já na altura eu sabia, tinha percebido que não, por uma razão muito simples, é que os *newcomers* que é assim que eu lhes chamei, não é? Não estudaram todos de A a Z, todos, sem desprimor pela função que cada um veio para cá. Não estudaram cuidadosamente as potencialidades e as características deste grupo da empresa, e passados dois anos da aquisição, uns ainda não sabem o que é a nossa empresa. Pensavam que vinham mudar a empresa, a empresa existe há 127 anos, é um grupo extremamente forte, como deve calcular, tem padrões *guidelines* extremamente definidos, regras, para tudo e mais alguma coisa e que eu respeito muito e acredito nelas, daí que, a grande dificuldade foi de interiorizar o conceito, o chamado *Ki concept* até hoje, muitos deles ainda não conseguiram...

T: Tão simples quanto isso, tão simples quanto isso. De qualquer dos modos, a minha postura é e será para sempre como funcionário desta ou de outra empresa, eu estou aqui para cumprir e fazer cumprir. Entendi na altura, e não queria alongar muito sobre isso mas, entendi na altura que não foi bom para mim, porque eu perdi e descapitalizei a nível financeiro, por causa dessa questão. Obviamente que não sou propriamente uma pessoa que ligo a divisas, se é assim que lhe posso chamar, aliás, nunca fui militar,

detesto essas coisas, mas, obviamente eu tinha um *status* que o perdi junto da própria equipa que eu tinha, porquê? Porque simplesmente fui ... entre aspas ... encostado... deram-me outra função que nada tinha a ver com aquilo... ao nível que eu já tinha chegado a nível de gestão. Daí, foi um bocado difícil, de qualquer das maneiras, ao fim de dois, três meses, convenci-me que efetivamente o meu percurso seria aqui dentro da empresa quanto mais não seja, por ter só na altura 39 anos, tinha 39 anos e tinha muito futuro à minha frente e portanto, ia dar a volta como sempre dei, por cima. De início, sempre a nova administração transmitiu muita confiança no meu trabalho, porque tinha informações sobre isso, não se... não se... como é que eu hei-de explicar... não foram postas em prática, digamos assim, logo no início, mas nestes últimos oito meses, a razão veio ao encontro de mim e daí que essas novas funções, e mais algumas que me atribuíram derivadas as capacidades que reconhecem em mim. Foi por isso... se houve benefício, inegavelmente a nível de *turnover* houve bastante benefício de empresa, houve porquê? Porque entraram clientes que nós não conhecíamos, houve uma dinâmica nova, sem dúvida, a nível do *overland*, em que nós não estávamos propriamente focalizados nisso, por uma razão muito simples e isto é um bocado complicado mas tem haver ... a empresa vivia bastante para o chamado *FOB Business*, ou seja, com o frete controlado de fora, e este *new team* veio efetivamente a controlar o frete cá em Portugal, pelas dificuldades que o país enfrenta e o mundo inteiro, é um 'pau de dois bicos' não é? Porque temos maus pagadores cá em Portugal logo o *turnover* é muito a *profitability* é pouca e se transportarmos isto para um conceito *working capital* não é? Vemos que independentemente da *profitability* ser boa, no negócio, se ele tende a pagar muito tarde e nós pagarmos cedo aos fornecedores, dá prejuízo. Se construirmos o raciocínio, não é? *PL statement* dá prejuízo. Pronto, praticamente é isso.

E: Muito bem, e que mudanças é que ocorreram mais especificamente no seu posto de trabalho... agora abordando o novo posto de trabalho que atualmente desempenha, que mudanças é que ocorreram ultimamente?

T: Sim, tem acontecido, tem acontecido essencialmente pela necessidade extrema de delegar funções para poder exercer e fazer, cumprir e fazer cumprir aquilo que a administração pede, de qualquer dos modos, estamos sempre naquele paradigma, sem ser o delegado, tudo bem, e eu até tenho formação suficiente para isso, e sou das pessoas que

mais motivo as pessoas para fazer o chamado *delegation process*, mas, delegar a quem? Só tenho o Patrick Santos, temos uma África *deskland*, África *desk*, um departamento muito produtivo, porque o Patrick é inegavelmente... e perdoe-me a expressão, é um ‘animal operacional’, percebe muito daquilo... muito rigoroso, e acima de tudo, é mais que um braço direito para mim porque ele é tanto ou mais rigoroso que eu na relação custo/proveito. Portanto, temos um departamento muito bem organizado, uma supervisão muito bem organizada nesse sentido. Transformações, houve que efetivamente eu comecei a desenvolver o Continente Africano, não havia muito mas chegou um ponto que eu já não conseguia fazer a parte administrativa e a parte comercial e a parte operacional, logo, tive que delegar algumas coisas ao colega Patrick Santos. Mudanças, quero eu para breve, porque vamos fazer o pedido de um novo funcionário, júnior operacional de *data input* só para potenciarmos não só as minhas responsabilidades e competências, assim como as do colega Patrick Santos.

E: As mudanças que foram ajustadas às necessidades?

T: A curto prazo, creio que sim. Eu próprio tive carta-branca da administração para montar, como eu entendia que devia ser, e nesse aspeto, a administração, tanto a Diretor Financeiro como a Diretora Geral, não vou dizer que é muito forte o termo... cheque em branco, mas funcionou como tal, tenho que é que apresentar resultados, digamos assim, não é? Portanto, praticamente... se efetivamente está mal montado, não é o caso felizmente, a responsabilidade era totalmente minha porque eles deram efetivamente carta-branca para isso.

E: ‘Que mais alterações poderia propor para além da aquisição de um novo colaborador... portanto... na sua área, para potenciar e melhorar o rendimento?’

T: Ora bem... nas áreas... e é complicado eu estar a falar só de uma área, que é o África *desk* quando tenho mais três para reportar, essencialmente, eu peço aos outros aquilo que entendo que podiam exigir de mim, profissionalismo, essencialmente. E eu posso-lhe dizer... contra mim falo se for necessário que, em termos de objetividade, em termos de profissionalismo, saber quem faz o quê e como tem que fazer a nível d e nível de compromisso individual, o ‘tuga’, o português não está propriamente ainda virado, é

uma questão de mentalidade, é uma questão de mentalidade, não é? Às vezes as pessoas são funcionários mas atuam como patrões, mas se atuarem como patrões as empresas vão à falência porque não tem capacidade para, não sei se me faço entender. Mas essencialmente, uma das coisas que defendo muito... Dr.... é o seguinte, a haver compromisso coletivo, tem que haver compromisso singular, isto é um chavão, mas isto está certo há centenas de anos, não é? E a falta de compromisso individual nas tarefas que são atribuídas e um dos grandes problemas, posso-lhe adiantar ainda que não só... estou a falar na empresa... não estou a falar em termos gerais, mas a empresa é aquela que posso falar um bocado melhor, há muito pouca gente que sabe dizer 'não', ou seja, quando a administração nos propõe determinados objetivos eles sabem que é impossível cumprir, ou julgam que é impossível cumprir, mas não têm a coragem de dizer frontalmente o seguinte: 'para conseguir eu necessito de isto assim, assim, assim e assim' não é? E às vezes isso é confundido, e no meu caso particular, com alguma arrogância eu posso-lhe dizer que estou à vontade, porque pior que a arrogância é a falsa modéstia, e quando nós somos bons naquilo que fazemos, devemos dizer pelo menos assim: 'não, reconhecemos que não somos os melhores' mas... fundamental... reconhecimento é o que eu mais... o que mais valorizo, é sem dúvida.

E: Portanto, está a dizer-me que o problema pode ser também a mentalidade, um problema da própria cultura... cultura portuguesa, para as pessoas se situarem, saberem aquilo que é possível e não entrarem em utopias.

T: Seguramente, seguramente, e há uma diferença muito grande, eu posso-lhe dizer que, a pessoa com quem mais discuti, bem ou mal, com razão ou sem razão, foi o meu antigo Diretor. E tinha vários pontos de vista completamente antagónicos aquilo que eu defendia e foi a pessoa com quem mais evolui, porque conseguia comunicar, tão simples quanto isso. Depois, houve outra coisa também, que me fez avançar muito com ele. É que ainda hoje considero que foi a pessoa mais inteligente até hoje, que me apareceu pela frente. Não porque conheço outras, pelos média, pelos média... não é? Mas com um QI mais elevado a trabalhar, foi a pessoa com quem eu mais trabalhei, colaborei e que apreciei. De qualquer das maneiras, o antigo diretor teve que sair por causa desta nova administração, tinha os defeitos e virtudes que todo o ser humano tem mas tinha uma situação fantástica que era... o... tinha uma capacidade fantástica de motivação,

mesmo que fosse muito difícil conseguir, ele motivava constantemente, motivava constantemente as pessoas para conseguir os objetivos e era um fanático pela... pelo profissionalismo e ainda é, e pelo *data quality*, que é das coisas que eu mais valorizo.

E: E sente falta disso? Aqui na empresa.

T: Sim, desses conceitos sim, não propriamente do ex-diretor saiu da empresa à dois anos e tal e continuamos com contactos, não é? Mesmo a nível familiar, mas... a mentalidade Alemã é inegavelmente muito mais pragmática do que a Portuguesa.

E: Mais ajustada?

T: ...àquilo que eu defendo, e àquilo que eu defendo... No contexto empresarial então nem se fala, dois mais dois têm que dar quatro, sempre. Tão simples quanto isso.

E: Muito obrigado.

## Anexo 8

Jorge Fernando Pereira Sinval

Mestrando em Psicologia do Trabalho e das Organizações



Aos destinatários:

Serve esta mensagem para introduzir o Mestrando de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Jorge Fernando Pereira Sinval, da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, estando presentemente a desenvolver uma tese sobre o tema “Mudança organizacional: Do prescrito ao real”.

A atividade desenvolvida na empresa tem por objetivo compreender as consequências do plano de mudança organizacional colocado em marcha, descortinar as suas intenções e analisar o impacto junto dos trabalhadores. É uma temática extremamente atual e faz parte do quotidiano das empresas.

Gostaria de solicitar a sua colaboração, respondendo aos questionários, sendo uma das etapas fundamentais do meu estudo científico. As respostas são confidenciais, sendo os dados tratados com toda a privacidade e apenas para informação estatística.

Para esclarecer qualquer dúvida, podem contactar-me através do endereço de correio eletrónico [jorgesinval@gmail.com](mailto:jorgesinval@gmail.com).

## **Questionário de análise das perceções sobre o trabalho: satisfação e mudança organizacional <sup>1</sup>**

Acreditamos que a melhor forma de aperfeiçoar continuamente a gestão de Recursos Humanos passa pela análise e diagnóstico que acompanhem a evolução da dinâmica do trabalho.

Este questionário pretende recolher a sua perceção acerca das características do seu trabalho, satisfação, sentimentos e pensamentos associados às mudanças ocorridas. Esta informação permitir-nos-á compreender qual o impacto do plano de mudança organizacional na sua atividade profissional quotidiana. Neste sentido, vamos pedir a sua opinião sobre algumas questões importantes para o estudo do trabalho e da mudança organizacional. Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas a este questionário, apenas estamos interessados na sua visão pessoal sobre as temáticas abordadas.

Por favor responda a todas as questões. Não demore muito tempo a responder às questões, pois as primeiras reações são geralmente as melhores. As suas respostas são confidenciais e em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

Muito obrigado pelo seu contributo!

---

<sup>1</sup> Os dados recolhidos neste questionário destinam-se à tese de Mestrado de Jorge Sinval, aluno da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (Porto).

## Dados Biográficos

1. Idade: \_\_\_\_

2. Género:

Masculino

Feminino

3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Estado civil:

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

União de facto

5. Habilitações literárias:

1º ao 4º ano

5º ao 6º ano

7º ao 9º ano

10º ao 12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

6. Tempo que passa em média por semana na empresa (em número de horas): \_\_\_\_\_

7. Antiguidade na empresa (tempo de serviço, em número de anos, caso seja menos de um ano coloque em meses): \_\_\_\_\_
8. Função: \_\_\_\_\_
9. Departamento: \_\_\_\_\_

## Anexo 11

### Escala de satisfação organizacional

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspetos do seu trabalho?

Assinale o número correspondente à sua escolha.

Em relação às suas perspetivas de evolução, diria que está:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas, diria que está:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação à remuneração que auferi, diria que está:

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está<sup>1</sup>:

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Responda a esta pergunta destina-se apenas se exercer funções de chefia.

Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:

1———— 2———— 3———— 4———— 5———— 6———— 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

## Anexo 12

### Questionário de Variáveis Específicas do Contexto

Gostaríamos de saber como se sente relativamente às mudanças que está a enfrentar atualmente no seu trabalho, como resultado do projeto de mudança da empresa. Por favor, responda às questões utilizando esta escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo	Discordo	Discordo	Nem concordo,	Concordo	Concordo	Concordo
Fortemente		Ligeiramente	nem Discordo	Ligeiramente		Completamente

#### Informação

1. \_\_\_\_\_ A informação que recebi sobre as mudanças foi dada a tempo.
2. \_\_\_\_\_ A informação que recebi sobre as mudanças foi útil.
3. \_\_\_\_\_ A informação que recebi sobre as mudanças respondeu adequadamente às minhas questões sobre a mudança.
4. \_\_\_\_\_ Recebi informação adequada sobre as mudanças futuras.

Participação (caso não trabalhasse na empresa aquando das mudanças, não responda aos próximos quatro questões)

1. \_\_\_\_\_ Fui capaz de fazer questões sobre as mudanças que foram propostas e que estão a ocorrer.
2. \_\_\_\_\_ Fui capaz de participar na implementação das mudanças que foram propostas e que estão a ocorrer.

3. \_\_\_\_\_ Tenho algum controlo sobre as mudanças que foram propostas e que estão a ocorrer.
4. \_\_\_\_\_ Se quisesse, poderia ter participado nas decisões feitas sobre o futuro dos projetos da empresa.

#### Autoeficácia Relacionada com a Mudança

1. \_\_\_\_\_ Levem-me para onde as mudanças me levarem, tenho a certeza que serei capaz de lidar com isso.
2. \_\_\_\_\_ Fico nervoso/a com a possibilidade de não ser capaz de fazer tudo que as mudanças exigirem de mim.
3. \_\_\_\_\_ Tenho razões para acreditar que, posso vir a não desempenhar da melhor forma o meu trabalho após a implementação das mudanças.
4. \_\_\_\_\_ Até posso precisar de alguma formação, no entanto não tenho dúvidas de que serei bem-sucedido após as mudanças.

#### Suporte Social

Quanto é que cada uma das seguintes pessoas, estará disponível e preparada para ouvir as suas preocupações sobre a mudança?

1. \_\_\_\_\_ O seu supervisor (Chefe).
2. \_\_\_\_\_ Outros colegas de trabalho.
3. \_\_\_\_\_ O seu companheiro/a, amigos e familiares.

#### Impacto pessoal

1. \_\_\_\_\_ As mudanças terão um impacto significativo no meu trabalho e nos clientes da empresa.

## Anexo 13

### Escala de avaliação das variáveis específicas do contexto de mudança

Gostaríamos de saber como se sente relativamente às mudanças que está a enfrentar atualmente no seu trabalho, como resultado do projeto de mudança da empresa. Por favor, responda às questões utilizando esta escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo	Discordo	Discordo	Nem concordo,	Concordo	Concordo	Concordo
Fortemente		Ligeiramente	nem Discordo	Ligeiramente		Completamente

1. \_\_\_\_\_ Considero-me aberto à mudança
2. \_\_\_\_\_ Sou de alguma forma resistente às mudanças.
3. \_\_\_\_\_ Estou bastante resistente a acomodar e incorporar estas mudanças no meu trabalho.
4. \_\_\_\_\_ Penso que a implementação das mudanças terão um efeito positivo na forma como desenvolvo o meu trabalho.
5. \_\_\_\_\_ No geral, as mudanças propostas são para melhor.
6. \_\_\_\_\_ As mudanças serão para pior relativamente ao modo como terei de desenvolver o meu trabalho.
7. \_\_\_\_\_ Penso que as mudanças terão um impacto negativo nos nossos clientes.