



CATÓLICA PORTO
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

*MUDANÇA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DOS
TRABALHADORES: UM ESTUDO QUALITATIVO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Mariana Borges Taveira de Sousa Guedes

Porto, Outubro de 2016



CATÓLICA PORTO
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

*MUDANÇA ORGANIZACIONAL E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DOS
TRABALHADORES: UM ESTUDO QUALITATIVO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Mariana Borges Taveira de Sousa Guedes

Trabalho efetuado sob a orientação de

Eduardo Oliveira

Filipa Sobral

Porto, Outubro de 2016

RESUMO

Atualmente há uma maior receptividade e abertura à mudança no seio das organizações. Contudo, gerir sensibilidades e interesses numa mudança organizacional, é ainda uma tarefa de gestão com elevada dificuldade. Sendo assim, é importante conhecermos melhor a relação e influência dos colaboradores nos processos de gestão da mudança organizacional, compreendendo de que forma o seu empenhamento afeta a sua própria perceção sobre a mudança.

Tendo como objetivos compreender o foco de ligação (empenhamento) dos colaboradores durante um processo de mudança organizacional planeada; e compreender os principais fatores de resistência dos colaboradores face a esse processo, foi realizado um estudo qualitativo suportado por entrevistas semi-estruturadas a 8 colaboradores de uma organização em processo de mudança interno – estudo de caso.

Os resultados alcançados permitiram concluir que, os colaboradores em análise, se focam mais no processo organizacional de gestão da mudança (i.e., comunicação e acompanhamento), do que em fatores pessoais (i.e., resistência). O forte empenhamento dos colaboradores, alicerçado na boa relação com a sua equipa de trabalho, poderá explicar porque sentem que eles mesmos influenciam o destino da organização, e que vivem num clima positivo de constante mudança, ainda que apontem falhas claras ao processo de implementação da mudança.

Palavras-chave: Mudança organizacional, Empenhamento Organizacional, Resistência à mudança

ABSTRACT

Today's organizations are more receptive and open to internal changes. However, the management of different sensibilities and interests is still a challenge to organizations facing change processes. Therefore, it is important to better understand the influence of employees on the organizational change management processes. Specially, by understanding how the employees' commitment can affect their own perception of the change.

This dissertation aims to (a) understand the employee's commitment focus during a planned organizational change process and (b) understand the employee's main resistance factors to a planned organizational change process. These research goals were tested through a qualitative study, supported on semi-structured interviews to 8 employees. The organization study in this research was facing an internal planned change process - case study.

The results obtained showed that, during the change process, these employees were more focus on the organizational change management process (i.e., communication and monitoring) than on the individual factors (i.e., resistance). These results might be explained by the strong commitment of the employees, which are based on the good relationship with the work team. Although they point clear issues regarding the change process implementation, their employment relation makes them feel that they are influencing the fate of the organization, and living in a positive environment of constant change.

Keywords: Organizational Change, Organizational Commitment, Resistance to change

AGRADECIMENTOS

"The greatest discovery of my generation is that human beings can alter their lives by altering their attitudes of mind."

William James

A realização desta dissertação de mestrado contou com muitos apoios sem os quais não se teria materializado e aos quais eu estarei para sempre muito grata.

Aos meus orientadores, pela sua orientação e dedicação que me permitiram melhorar e desenvolver tanto a nível pessoal como a nível profissional.

Às professoras Joana Fernandes e Liliana Cunha por toda a força, carinho, conhecimento, conselhos e sessões de desabafo sem elas não teria sido possível a realização deste trabalho. Obrigada por acreditarem sempre em mim.

À minha querida colega e amiga Ana Inês Marques, por ter estado ao meu lado ao longo de todo este processo. Juntas fizemos o nosso caminho, com muitas aventuras pelo meio, mas de uma coisa estou certa, sem ela não teria tido metade da graça.

Ao meu namorado, por toda a sua paciência de santo comigo e com o meu mau humor, por nunca me ter deixado desistir, por me dizer sempre a coisa certa em vez daquilo que eu queria ouvir, pela sua incrível capacidade de ser misto perfeito entre o eterno otimista e o racional factual que tanto me ajudou e tranquilizou ao longo deste processo.

À minha enorme família, mas em particular à minha mãe e irmã que foram e serão sempre os meus maiores pilares. Obrigada por todo o vosso carinho incondicional, paciência, abraços e ajuda em tudo o que foi acontecendo ao longo deste processo, que ainda foi um pouco longo.

Por último, gostaria de dedicar este trabalho à memória do meu querido avô Gastão, que sempre foi e será um exemplo para mim e que tenho a certeza que se iria sentir orgulhoso com mais este feito.

A vocês dedico este trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
INTRODUÇÃO	8
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
Mudança Organizacional.....	9
Tipos de Mudança Organizacional.....	10
Modelos de Mudança Organizacional Planeada	12
Empenhamento Organizacional	14
“Abertura” e Resistência à Mudança.....	16
METODOLOGIA	18
Questões de investigação e objetivos do estudo.....	18
Metodologia de Recolha de Dados.....	20
Metodologia de Análise de Dados	22
Análise de Conteúdo	23
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
Anexo 1 – Guião de Entrevista utilizado	40
Anexo 2 – Sistema Geral de Categorias.....	41
Anexo 3 – Catálogo de Unidades de Registo	42
Anexo 4 - Análise de conteúdo das Entrevistas	44
Anexo 5 - Análise de Frequências.....	52
Anexo 6 – Formulário de consentimento informado.....	54

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ME – Mudança Emergente

MP – Mudança Planeada

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma pré mudança organizacional

Figura 2 - Organograma pós mudança organizacional

INTRODUÇÃO

No século XXI é mais assustador para uma empresa manter-se imutável do que propriamente a incerteza da mudança organizacional (Dawson, 2008).

Atualmente, no mundo empresarial, a receptividade e abertura à mudança são essenciais para o bom funcionamento organizacional (Bouckenooghe & Van Den Broeck, 2009). A natureza da força de trabalho, a tecnologia, as alterações na economia, a concorrência, as tendências sociais e as questões políticas são condicionantes que levam à necessidade de mudança (Weick & Quinn, 1999). A mudança e o tipo de mudança variam de organização para organização, podendo mesmo ser variável na mesma organização ao longo do tempo (Dawson, 2008), o objetivo central do processo de mudança organizacional é incrementar a eficácia da organização (Bouckenooghe & Van Den Broeck, 2009).

Welbourne (2014) tem vindo a realizar estudos anuais onde analisa a evolução da perspectiva dos gestores face à capacidade das suas empresas estarem preparadas para mudanças organizacionais. Ao longo desses estudos, a autora identificou que a tendência é que a mudança organizacional assuma um papel constante, com um carácter mais positivo e assim que seja abraçada pela cultura organizacional (Welbourne, 2014). Contudo muitos dos modelos de gestão da mudança utilizados nas organizações continuam a ser baseados em modelos de gestão da dor, que funcionam quando a mudança organizacional é vista como um evento circunscrito no tempo, seja ele pontual ou periódico. Quando se começa a gerir as sensibilidades e interesses de todos os que estão envolvidos numa mudança organizacional, aí compreende-se a dificuldade da gestão da mudança em si (Kotter, 1996). Nesse sentido, é necessário conhecermos mais sobre a relação e influência dos colaboradores nos processos de gestão da mudança organizacional, levantando questões como, será que o empenhamento de um colaborador afeta a forma como este lê a mudança organizacional? Quando as mudanças fizerem parte da cultura das organizações existirá uma probabilidade menor de ocorrerem comportamentos de resistência?

Este estudo qualitativo tem como objetivo geral compreender as reações às mudanças organizacionais e de que forma estas reações podem ou não ser condicionadas pelo empenhamento dos colaboradores.

Para o presente estudo, torna-se então crucial compreender o foco de ligação dos colaboradores durante um processo de mudança organizacional planeada e quais os principais fatores de resistência dos colaboradores face a um processo de mudança organizacional deste tipo.

Este estudo foi suportado por entrevistas semi-estruturadas a 8 colaboradores de uma organização – estudo de caso.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As organizações enfrentam hoje, mais do que outrora, desafios que exigem uma constante adaptação e mudança organizacional, a um ritmo acelerado (Sítima, 2013), este autor destaca mesmo que a grande vantagem competitiva das organizações no futuro, serão as capacidades de anteciparem a mudança e de se adaptarem de forma rápida às mesmas.

Para Neves, as organizações podem ser vistas como “*maleáveis*” e capazes de se adaptar a novas situações, como podem ser vistas como “*inflexíveis*”, onde a mudança se torna mais difícil de ser implementada (Neves, 2011, p. 92). Lewin, 1947 Cit in Quintero (n.d.), caracteriza as organizações como “sistemas vivos” que se encontram em permanente processo de mudança, visando atingir um estado de estabilidade quase estacionário.

A investigação sobre mudança organizacional é verdadeiramente extensa, contudo cada investigador debruça-se sobre aspetos muito particulares deste processo, que poderá ir desde a sua natureza e conteúdo (e.g., Van de Ven & Poole, 1995); ao decorrer da implementação em si (e.g., Beer, Eisenstat & Spector, 1990; ver também Kotter & Schlesinger, 1979; Strebler, 1996;); ou até mesmo aos fatores que motivam as organizações a mudar (e.g., Hitt, 2000), mas qual é no fundo o objetivo de todas estas pesquisas? De acordo com Neves (2011), é necessário compreender e gerir melhor todo este processo, tendo em conta condições e circunstâncias que influenciam a aquisição de novos comportamentos nas pessoas, e como o principal ativo das organizações atuais é o seu capital humano, a eficácia de um processo de gestão da mudança, passa por uma gestão cuidada das suas pessoas (Sítima, 2013).

Mudança Organizacional

Segundo Sítima (2013), “a mudança é a variável constante da nossa História”, contudo, hoje a mudança é vista de forma mais complexa e num ritmo mais acelerado, e passou

também a ser considerada essencial no mundo laboral. Desta forma, as empresas vão-se adaptando às alterações de vida das sociedades, exemplo disso é o aumento de companhias aéreas de baixo custo, que foram aparecendo à medida que se tornou necessário para as pessoas movimentarem-se rapidamente e por baixo custo entre várias cidades (Dawson, 2008).

As teorias do ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista correspondem às teorias de mudança organizacional (Van de Ven & Poole, 1995).

A primeira assume a mudança como uma sequência de estádios. Assim, a vida da organização é constituída por ciclos de vida que começam na criação, declínio e falência ou morte institucional. Esta mudança responde a pressupostos externos e internos, sendo que os seus estádios estão de tal forma relacionados que o que acontece num determina o que acontecerá no seguinte (Ferreira & Martinez, 2008). Esta teoria assume que todas as estratégias organizacionais são motivadas por objetivos (Van de Ven & Poole, 1995). Desta forma, o desenvolvimento da organização passa por formulá-los, implementá-los, avaliá-los e alterá-los quando necessário (Van de Ven & Poole, 1995). Pode assim dizer-se que são as metas que garantem o futuro das organizações (Van de Ven & Poole, 1995) assim, cada organização deve ter autonomia para traçar os seus próprios objetivos, no entanto, estes devem ser concretos de forma a proporcionar a mudança desejada (Ferreira & Martinez, 2008).

A segunda teoria apresentada pelos autores, teoria dialética assenta na premissa de que existe uma competição entre forças e valores divergentes, o que irá gerar conflitos e criar, assim, a necessidade de mudança (Van de Ven & Poole, 1995).

Finalmente, a teoria evolucionista compreende a mudança como um ciclo que vai evoluindo, processando e adotando um conjunto de meios adaptativos (Ferreira & Martinez, 2008). Assim, cabe à organização selecionar a forma de ficar mais adaptada e ir guardando uma bagagem de vantagens competitivas (Ferreira & Martinez, 2008).

Tipos de Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser proactiva e planeada ou pode ser uma reação a uma mudança na economia ou nos mercados mundiais (Dawson, 2008).

A natureza, o sentido e a forma dependem da mudança ser reativa a um acontecimento imprevisto ou baseada numa decisão proactiva. De acordo com Dawson (2008), podem ser categorizadas quatro tipos de mudança: as reativas com o objetivo de adaptação a alterações imprevistas; as mudanças no desenvolvimento de programas proactivos com o objetivo de melhorar a forma de produção, ao longo de um determinado período de tempo; as mudanças em resposta a um evento mundial inesperado, com o objetivo de reposicionar uma empresa; e as mudanças transformacionais proactivas com o objetivo de reinventar a estratégia da organização e as operações de negócios.

Adicionalmente, o processo de mudança pode ser planeado ou emergente. À gestão organizacional cabe a função de planificar a mudança organizacional para que a empresa se torne mais adaptativa, ajustando-se às características do meio em que está inserida (Cunha & Rego, 2002).

As mudanças organizacionais planeadas têm como principais vantagens: a mobilização de todos os membros da organização para atingir os objetivos; como são planeadas no topo da organização, há uma manutenção da distribuição do poder; a aparência de racionalidade, uma vez que compreendem diagnósticos, objetivos e calendarização; a possibilidade de enveredar por outras alternativas; a legitimação, uma vez que o planeamento ajuda a escolher os meios mais adequados; e a simplificação na concretização do projeto (Cunha & Rego, 2002).

A mudança emergente consiste na criação de novos padrões de organização sem um programa previamente estabelecido, para conseguir adaptar-se a um qualquer imprevisto social ou económico (Orlikowski, 1996). Os processos de mudança emergente fazem parte da vivência organizacional e pode dizer-se que são processos complexos, de carácter imprevisível e que não são controlados pela gestão da organização (Weick, 2000).

Atualmente alguns autores destacam que a mudança cada vez mais deve ser abraçada pela cultura organizacional, enraizada nos seus processos internos e não um evento a ser gerido e monitorizado (Welbourne, 2014). Nesta teoria, destacam-se dois pontos: o primeiro é que a mudança deve ter um carácter emocional mais elevado para os colaboradores, deve tornar-se importante para eles reinventar-se no âmbito das suas funções; o segundo é que em simultâneo a empresa tem que garantir

que os colaboradores se sentem confiantes de que poderão ser igualmente bem-sucedidos neste novo clima organizacional.

Modelos de Mudança Organizacional Planeada

Existem vários modelos de mudança organizacional planejada, no entanto, de uma forma geral, todos compreendem três etapas: a preparação, a implementação e o reforço da mudança (Cunha & Rego, 2002). A preparação tem o seu foco no objetivo da mudança. Este deve ser apelativo para todos os membros que integram a organização e deve ser percebido como possível de ser alcançado. É importante que os membros da organização sejam capazes de visualizar a mudança para contribuir para a existência de um certo envolvimento emocional, que será importante para aceitá-la. Os objetivos devem, desta forma, ser apelativos para obter a adesão dos funcionários, para isto, pode ser importante recorrer a um sistema de recompensas. Por vezes, os programas de mudança falham porque existe demasiada resistência por interesses pessoais ou políticos (Cunha & Rego, 2002). Assim, é importante criar uma equipa empenhada, firme e persuasiva, que seja capaz de ultrapassar as barreiras e dificuldades que possam surgir (Cunha & Rego, 2002).

A fase de implementação da mudança corresponde à colocação em prática do que foi determinado na fase de preparação (Cunha & Rego, 2002). Assim, este estágio passa por comunicar a visão, definir responsabilidades, apoiar os colaboradores para que continuem a acreditar e a analisar todo o processo (Cunha & Rego, 2002).

Por último, o reforço da mudança refere-se à criação e divulgação de ganhos rápidos. Considerando que a mudança está associada à sensação de incerteza, torna-se necessário que o planeamento desta compreenda estratégias de motivação para os funcionários (Bouckennooghe & Van Den Broeck, 2009). Cunha e Rego (2002), referem a importância de se manter a ideia de que a mudança é possível e vantajosa, transmitindo por exemplo resultados positivos, mesmo que pequenos e a curto prazo.

Porém, Cunha e Rego (2002) destacam também que nem sempre a fase de implementação corresponde exatamente ao que foi previamente planificado. Por vezes, os diversos setores da empresa obtêm informações diferentes relativas ao

projeto de mudança. Outro fator importante no que concerne à discrepância entre o planejamento e a implementação é a resistência à mudança, operada pelos que se sentem prejudicados por estas propostas. Desta forma, a mudança terá que ser negociada, afastando-se assim do que estava previamente planejado (Cunha & Rego, 2002).

Dawson (2008) acrescenta, que a sua dimensão, profundidade e o facto de esta ser reativa ou proactiva são fatores a ter em conta para categorizar a mudança, no entanto, existem outros elementos que devem ser tidos em conta, tais como, a natureza e conteúdo, os prazos e o efeito nas atitudes e percepção dos funcionários. Outro fator importante é o tempo de decurso da mudança, ou seja, se esta é feita para ocorrer de forma quase instantânea ou se, pelo contrário, é planejada para ser implantada durante um grande período de tempo (Dawson, 2008).

A implementação bem-sucedida da mudança organizacional depende das circunstâncias internas em que esta ocorre; do processo e da prontidão para implementá-la (Armenakis & Harris, 2002). Desta forma, se a prontidão não for a suficiente, qualquer esforço será em vão (Kotter, 1996).

Considerando que as mudanças emergentes têm carácter mais imprevisível e por isso, são mais difíceis de serem controladas pela gestão da organização (Weick, 2000), neste estudo o objetivo de investigação será sobre um processo de mudança organizacional planeada.

Segundo o modelo dos três estágios de mudança de Lewin (1951), os especialistas em gestão de mudança sugeriram estratégias para fomentar a prontidão, criando assim, motivação para a mudança. Uma das estratégias consiste em realçar as diferenças entre o desempenho existente e o desejado, fazendo com que as pessoas acreditem que é possível melhorar (Armenakis & Harris, 2002).

Por outro lado, prontidão organizacional pode ser compreendida como o compromisso de mudança assumido pelos membros da organização para concretizá-la (Weiner, Lewis & Linnan, 2009). Esta requer determinação por parte dos membros da organização e uma determinação coletiva, já que, a implementação de projetos de mudança organizacional requer que todos os membros contribuam com algum esforço. Assim, os fatores de instabilidade costumam surgir quando a determinação e o empenhamento não estão presentes em todos os membros da

organização. O empenhamento para com a mudança, pode ocorrer porque as pessoas querem, porque as pessoas não têm muita escolha ou, porque se sentem obrigadas (Herscovitch & Meyer, 2002). O mais alto nível de empenhamento com a implementação de mudanças organizacionais surge quando as pessoas querem a mudança, ou seja, as pessoas a valorizam. Assim, quanto mais os membros da organização a considerarem, mais vontade terão em aplicá-la (Armenakis & Harris, 2002).

Empenhamento Organizacional

De acordo com os autores Meyer e Allen (1997), entende-se por empenhamento, a ligação psicossociológica dos colaboradores à sua organização. A leitura do empenhamento organizacional dos colaboradores pode considerar duas perspectivas: os seus comportamentos e as suas atitudes (Brooks, 2002). Relativamente à perspectiva comportamental, são tidas em conta ações que vão além do âmbito de atuação da função desempenhada pelo colaborador, são estas ações observáveis que irão permitir avaliar a ligação colaborador-organização (Becker, 1960). A perspectiva focada nas atitudes face ao empenhamento, avalia a ligação colaborador-organização com base nos vínculos emocional e psicológico (Mowday, Steers & Porter, 1979). Ambas as perspectivas (i.e., comportamentos e atitudes) são conjugadas num estado psicológico, onde podem ser geradas através de análises retrospectivas e prospetivas sobre a organização ou o seu posto de trabalho (Meyer, & Allen, 1997).

No que se refere à análise e interpretação do empenhamento, existem duas abordagens centrais (Cunha et al., 2007). A primeira foi desenvolvida pelos autores O'Reilly e Chatman (1986) onde identificavam 3 diferentes formas de ligação do colaborador à organização: complacência, identificação e internalização. Contudo, dada a existência de algumas incongruências na sua estrutura, (i.e., a distinção entre identificação e internalização não é muito clara; a complacência foi questionada sobre ser ou não efetivamente uma dimensão de empenhamento), que como não foram trabalhadas e desenvolvidas o suficiente, esta abordagem deixou de ser utilizada (Cunha et al., 2007) e deu lugar à segunda abordagem de empenhamento organizacional, de Meyer e Allen (1997), que engloba 3 dimensões não exclusivas, dimensão afetiva, normativa e instrumental. Este estudo utiliza como base o conhecimento da segunda abordagem de empenhamento organizacional.

De acordo com a abordagem de Meyer e Allen (1997), a dimensão da ligação emocional, refere-se ao alinhamento do colaborador com os valores da organização, e desejo de manter o posto de trabalho. O empenhamento instrumental, foca-se na avaliação dos custos associados ao abandono da organização, e este resultado passa a ser a base da ligação com a organização. E por último, o empenhamento normativo reflete a obrigação moral que o trabalhador sente para permanecer na sua estrutura (Meyer & Allen, 1997).

O empenhamento afetivo, instrumental e normativo, podem ser influenciados por diferenças individuais ou situacionais. Estas últimas, em norma, são as que têm maior impacto sobre o desenvolvimento do empenhamento organizacional. Assim sendo, os colaboradores com empenhamento afetivo, procuram assegurar que atuam de acordo com o que é melhor para a organização; os colaboradores com um empenhamento normativo tentam agir de acordo com os interesses da organização, contudo sem o garantirem; por último, os colaboradores com um empenhamento instrumental, cingem-se apenas às atividades que garantam a manutenção do seu posto de trabalho (Meyer, Becker & Van den Berghe, 2004).

O empenhamento organizacional poder ter impactos negativos e positivos na relação dos trabalhadores com a organização, a satisfação no trabalho, a motivação, os comportamentos de cidadania organizacional e a assiduidade são alguns exemplos de impactos positivos (Mathieu & Zajac, 1990). De acordo com os autores Mathieu e Kohler (1990), os colaboradores com níveis de empenhamento elevados, têm uma menor tendência para faltar ao trabalho, do que aqueles que não sentem essa ligação com a organização. Estudos mostraram que os colaboradores mais comprometidos/ empenhados com a organização, têm tendência a ser mais persistentes e a responder de forma mais proactiva tanto a situações emergentes como aos desafios apresentados. Desta forma, estes colaboradores têm mais facilidade em expandir as atividades definidas para as suas funções e assim a adaptarem-se com maior facilidade a situações novas (Nieberding, A., 2014). Já a intenção de deixar a organização e o rácio de rotatividade da força de trabalho, são alguns dos impactos negativos do empenhamento que podem ser observados (Hollenbeck & Williams, 1986).

O empenhamento perante uma mudança pode ocorrer porque as pessoas querem essa mudança, porque as pessoas não têm muita escolha ou, porque se sentem

obrigadas (Herscovitch & Meyer, 2002). O mais alto nível de empenhamento com a implementação de mudanças organizacionais surge quando as pessoas querem a mudança, ou seja, as pessoas a valorizam. Assim, quanto mais os membros da organização a considerarem, mais vontade terão em aplicá-la (Armenakis & Harris, 2002).

Durante o processo, enquanto se vivem períodos de instabilidade, é normal que os trabalhadores reavaliem o seu papel e relação com a organização e que desta avaliação surjam inevitavelmente reações diferentes. Neves (2011) identifica as 5 principais reações à mudança organizacional: *predisposição, abertura, adaptação, implicação e resistência*.

“Abertura” e Resistência à Mudança

A predisposição para a mudança é composta pelas crenças, atitudes e intenções referentes a um processo de mudança. A abertura, representa uma predisposição para participar ativamente no processo com uma atitude positiva em relação às potenciais consequências resultantes deste tipo de processo. No caso da adaptação, esta acontece quando o colaborador acredita que conseguirá adotar a sua forma de atuar, no sentido de dar resposta aos desafios resultantes da mudança organizacional. A implicação com a mudança, visa caracterizar o empenho do colaborador na implementação das atividades consideradas necessárias para o sucesso de uma iniciativa de mudança. A resistência à mudança, é caracterizada pelas ações concretas que visam comprometer o sucesso de uma mudança, resultantes da interpretação da mudança como uma ameaça.

Embora os estudos empíricos realizados sobre o conceito “abertura à mudança” sejam escassos, pode ser encontrado um paralelismo entre este e o estado de descongelamento apresentado por Lewin (1951), que se dirige à criação de motivação e disponibilidade para a mudança. De acordo com Miller *et al.* (1994), abertura à mudança é uma condição necessária inicial para mudança planeada ser bem-sucedida (*cit. in* Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007).

Em oposição, a resistência à mudança caracteriza-se pela tentativa de inserir mudanças a nível organizacional sem, no entanto corresponder às expectativas (Oreg, 2006). A resistência pode suceder porque os membros da organização tentam evitar consequências indesejáveis, tal como perder o emprego, e não propriamente

porque não querem aceitar a mudança (Dent & Goldberg, 1999). Esta explicação contraria a ideia de que as pessoas são por natureza resistentes à mudança.

A resistência à mudança, de uma forma geral, pode ser caracterizada por questões cognitivas e por questões afetivas (George & Jones, 2001). Assim, a resistência pode envolver sentimentos, comportamentos e pensamentos contraditórios nos trabalhadores (Piderit, 2000). Desta forma, a resistência é uma atitude face à mudança que envolve variáveis afetivas, cognitivas e também comportamentais (Piderit, 2000). Estas variáveis são referentes a manifestações das pessoas face a uma situação. Assim, a variável afetiva refere-se aos sentimentos da pessoa face à mudança, por exemplo, medo, raiva ou ansiedade. Por sua vez, a variável cognitiva foca-se no que a pessoa pensa acerca da mudança, por exemplo, avaliar os prós e os contras. Por último, a variável comportamental refere-se às ações da pessoa em relação à mudança, por exemplo, reclamações ou tentativas de dissuadir os outros de mudar (Piderit, 2000). Estas variáveis dizem respeito a aspetos diferentes do processo de resistência, no entanto, são indissociáveis já que, os sentimentos que a pessoa tem face à mudança correspondem ao que pensam sobre esta e, conseqüentemente, às atitudes e comportamentos que vão adotar (Oreg, 2006).

Na existência de resistência estão envolvidos fatores relativos ao contexto e à personalidade. Os antecedentes contextuais da resistência à mudança podem estar relacionados com os resultados desta, por exemplo, a perda de poder, outros, no entanto, focam-se na forma de implementação da mudança, por exemplo, na informação que é facultada aos funcionários (Armenakis & Harris, 2002). Relativamente à personalidade, a autoestima, a tolerância ao risco, a necessidade de realização e o locus de controlo, são preditores da abertura dos funcionários à mudança organizacional (Wanberg & Banas, 2000). Também a tolerância para a ambiguidade, o medo do risco e a procura de sensações parecem estar relacionadas com a abertura à mudança organizacional (Oreg, 2003).

A resistência à mudança tende a ser evitada pela gestão da organização pois tem um impacto negativo na mesma (Oreg, 2006). A incerteza e a perceção de pressão que estão associados à resistência são consideradas preditores da insatisfação com o trabalho, do não empenhamento e da intenção de abandonar a organização. No entanto, é importante referir que muitas das vezes a resistência deve-se

simplesmente à incapacidade dos trabalhadores compreenderem os objetivos de mudança (Neves, 2011).

METODOLOGIA

Questões de investigação e objetivos do estudo

O presente estudo pretende estudar um processo de mudança organizacional planeada que ocorreu numa organização de prestação de serviços, onde as equipas estavam separadas por indústrias/ sectores, e a organização entendeu que a melhor decisão seria transformar estas diversas equipas numa só, tornando-a transversal aos diversos sectores de atuação e facilitando a gestão dos recursos na alocação a projetos. Abaixo pode ver de que forma foi alterada a macro estrutura orgânica.

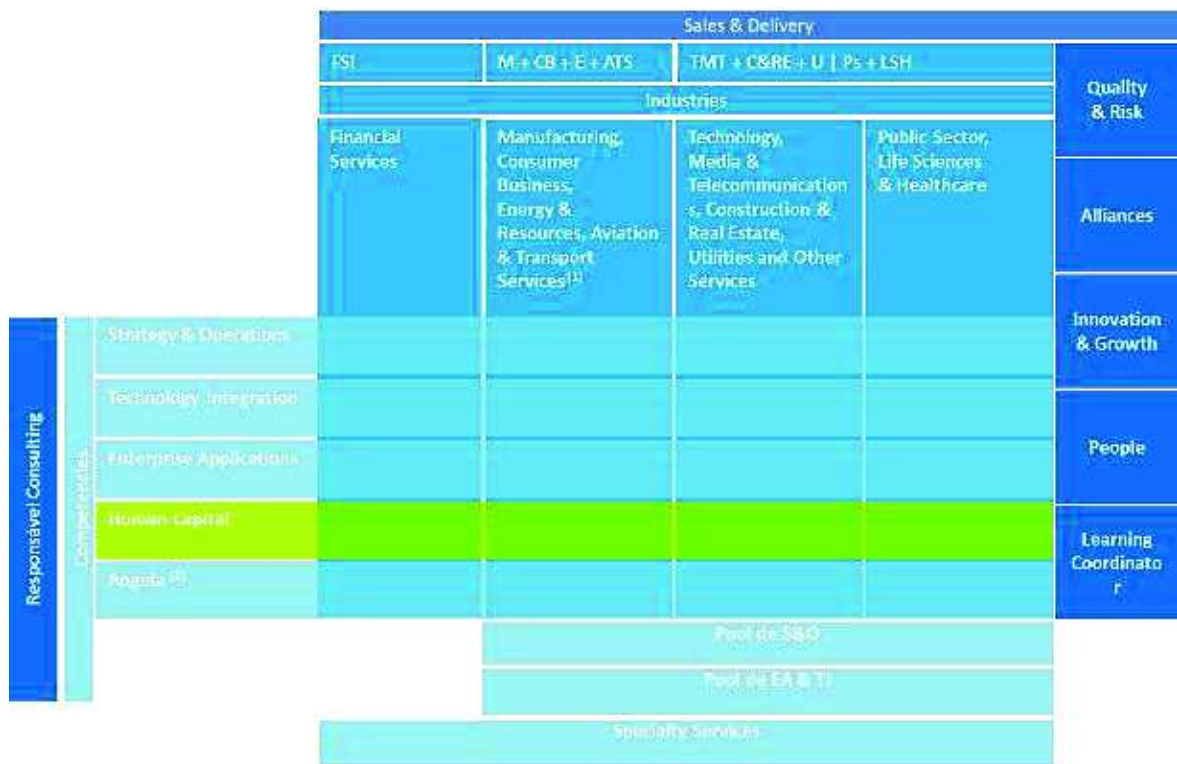


Figura 1 - Organograma pré mudança organizacional

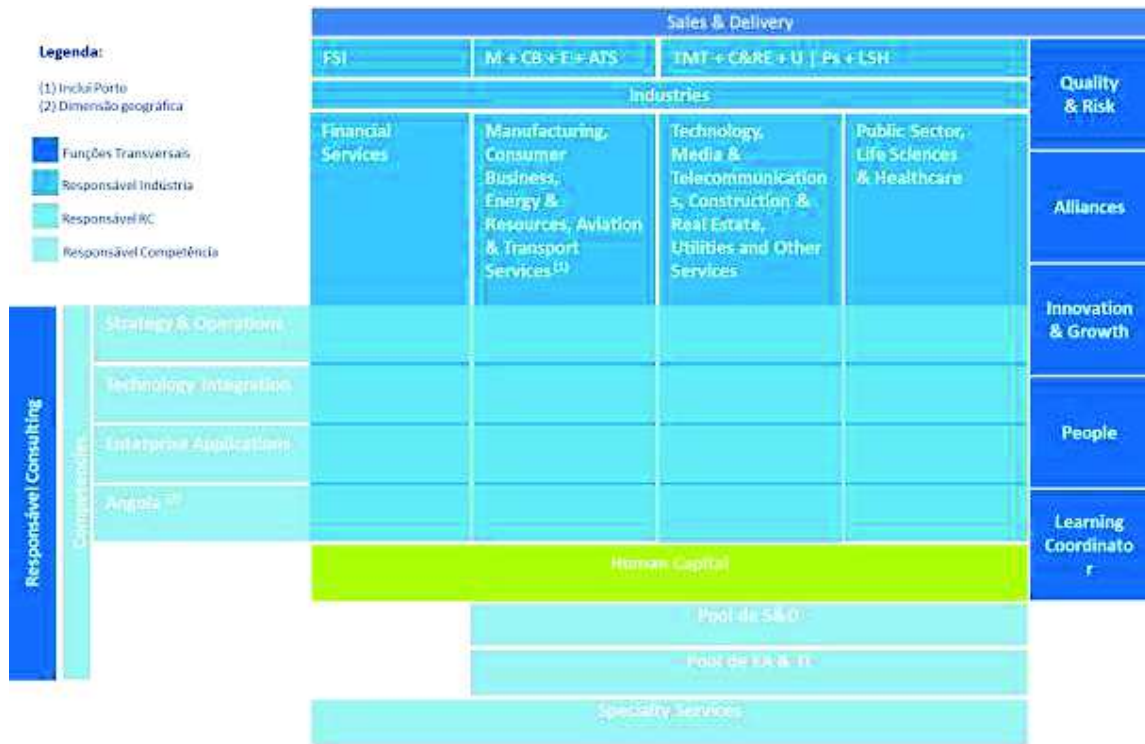


Figura 2 - Organograma pós mudança organizacional

Inicialmente existia um partner responsável pela área e abaixo encontrávamos 4 chefias, organizadas, uma por indústria/ sector. Quando a mudança organizacional de junção das equipas ocorreu, não existiram mudanças ao nível da hierarquia, as posições dos colaboradores mantiveram-se, contudo passaram a existir 4 chefias transversais mas com um conhecimento específico de sector, pelo que os canais de reporte das equipas passou a ser a toda a equipa de gestão ou focada numa das chefias, de acordo com os projetos/ sectores em que estavam a trabalhar no momento.

Para o desenvolvimento do presente estudo, foram definidas duas questões de investigação: 1) *Durante um processo de mudança organizacional planeada, o foco de ligação à organização está mais relacionada com a equipa direta ou com a organização em si?* 2) *Quais os principais fatores de resistência dos colaboradores a um processo de mudança organizacional planeada, numa empresa com uma cultura de mudança constante?*

Por forma a responder às questões apresentadas, foram definidos dois objetivos específicos, nomeadamente: compreender o foco de ligação dos colaboradores durante um processo de mudança organizacional planeada; e compreender os

principais fatores de resistência dos colaboradores face a um processo de mudança organizacional planeada.

Metodologia de Recolha de Dados

O presente estudo concentrou a sua atenção no conceito de empenhamento como ponto de partida para a compreensão da mudança organizacional, tendo em consideração quais os seus impactos na organização estrutural de uma dada empresa e aceder ao modo como os funcionários percecionaram o seu papel neste processo de mudança e reorganização estrutural.

O trabalho desenvolveu-se na sede de uma empresa multinacional, e para o efeito foi necessário encontrar um instrumento de medida que permitisse a recolha dos dados. Indo ao encontro dos objetivos do estudo, elaborou-se um guião de entrevista semi-estruturada. A escolha deste método de recolha de dados teve como principal enfoque o facto de se centrar sobre os domínios afetivos e atitudinais daqueles que serão sujeitos a este.

I. Instrumento de avaliação

Considerando os dois objetivos principais do estudo foi desenvolvido um guião de suporte à entrevista que avaliasse estes dois pontos (ver *Anexo I*). O Guião de entrevista utilizado é uma adaptação de dois instrumentos previamente testados, nomeadamente, do instrumento de avaliação dos fatores de resistência à mudança de Cunha e Rego (2003) e do questionário de avaliação do Empenhamento Organizacional nos Trabalhadores Temporários de Oliveira (2009). Este guião adaptado contém 17 questões de resposta aberta e está organizado em 3 parâmetros principais:

- 1) **Enquadramento do estudo, processo de recolha e tratamento dos dados;**
- 2) **Quais são os laços que o unem à tua organização? (6 Questões)**
- 3) **Qual a sua postura perante as mudanças? (11 Questões)**

II. Participantes

A população apresenta-se como o grupo do qual será retirado uma amostra de indivíduos, normalmente de forma aleatória, que será o grupo em estudo. A população é toda da mesma empresa e da mesma área funcional, a amostra é composta por 8 elementos com idades que variam entre os 24 e os 30 anos (M=27.20, D.P.=2.39), que fazem parte de diferentes sectores e bandas funcionais, nomeadamente, Consultores Juniors, Consultores, Consultores Seniors e Managers, ou seja, de diferentes níveis de senioridade.

III. Caracterização da organização

O presente estudo desenvolveu-se na sede de uma empresa multinacional, de prestação de serviços de profissionais multidisciplinares, localmente em aproximadamente 150 países.

Esta organização contava no momento do estudo, com cerca de 1800 profissionais, dos quais aproximadamente 53,5% eram Homens e 46,5% eram Mulheres, a maioria dos trabalhadores concentravam-se entre os 25 anos de idade ou menos e os 34 anos. Neste período, a maioria dos colaboradores (74%) tinham entre 5 anos a menos de 2 anos de antiguidade na organização e mais de 2 anos de experiência profissional (84%).

No que diz respeito às habilitações académicas, aproximadamente 54% dos colaboradores tinham licenciatura, 23% Mestrado e os restantes outras habilitações como pós-graduações, MBAs, etc.

IV. Procedimentos

As entrevistas foram realizadas entre as datas de 03 de Junho e 30 de Julho de 2013 nas instalações da Empresa em Lisboa. Antes de dar início às entrevistas, foi preparado um consentimento informado a ser entregue aos participantes, que descrevia o propósito do estudo, a autorização para a gravação das suas respostas, a forma como os dados finais seriam trabalhados, a possibilidade de terem acesso aos resultados, caso assim o desejem, bem como a promessa de manter a confidencialidade (Anexo 6).

Realizaram-se as entrevistas, de forma individual, recorrendo-se para isso ao guião de entrevista previamente elaborado e que se encontra no Anexo 1. Por último, agradeceu-se a participação do indivíduo, questionando-o sempre se havia mais alguma informação a acrescentar. Estas entrevistas tiveram uma duração entre 28 a 48 minutos.

Metodologia de Análise de Dados

A investigação em causa assume um carácter exploratório e inserido num paradigma de análise qualitativa. Neste sentido, recorrem-se a técnicas de análise qualitativa exploratória, em que o seu objetivo passa por sintetizar a informação contida nos dados recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, composta por 17 questões de resposta aberta, gravada e depois transcrita.

Esta metodologia tem como premissa máxima descrever e compreender as relações que se estabelecem entre as variáveis em estudo (Reis, 2009), neste caso a relação entre o conceito de empenhamento e reação às mudanças organizacionais, recorrendo à técnica de análise de conteúdo dos dados recolhidos (Bardin, 1977), por forma a reinterpretar mensagens e com isso alcançar um nível de compreensão dos dados recolhidos por forma a apresenta-los dentro de uma perspetiva de análise crítica.

A subjetividade poderá estar presente no momento de interpretação dos dados, contudo, de acordo com Olabuenaga e Ispizúa (1989), esta é uma técnica que permite ler e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos, que analisados de forma adequada permitem um aumento dos conhecimentos sobre um dado aspeto ou fenómeno da vida social que de outra forma poderiam ser inacessíveis.

Deverá ser dada atenção a alguns pontos essenciais do próprio método de análise selecionado, dado que devido à diversidade de informação e conseqüentemente formas de interpretação, podendo expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente (Olabuenga & Ispizúa, 1989). Neste sentido, torna-se necessário estar com uma maior atenção ao modo como a informação será apresentada e quais as relações que se estabelecem entre a parte prática do estudo e a parte teórica, por forma a facilitar não só assimilação do conteúdo ao leitor, mas também fazer com

este consiga atingir um nível de compreensão que vá ao encontro do objetivo do investigador.

Para que a entrevista surta o seu efeito, é importante que o entrevistador, que a conduz, tenha em consideração vários aspetos, nomeadamente, a linguagem utilizada - garantindo que a adapta a cada entrevistado, aplicação de questões longas – que devem ser evitadas, tornando a resposta mais concreta, manter o objetivo ao longo da entrevista, e a sugestão sobre as respostas possíveis a uma pergunta - dado que poderá influenciar os resultados.

Será ainda necessário que possua conhecimentos sobre o objeto da entrevista; capacidade de síntese e tomada de decisão; boa comunicação oral; colocação imparcial perante o entrevistado e controlo emocional (Worthen, Sanders, & Fitzpratick, 1997).

Por forma a tornar a análise de conteúdo sistemática e os dados obtidos durante as entrevistas, quantificados, é necessário definir categorias de análise, utilizando, neste caso, como base as próprias questões aplicadas nas entrevistas. Esta categorização permite que se analise o conteúdo de forma estruturada, quantificando resultados e analisando frequências de ocorrência. Todas estas precauções foram tomadas no decorrer desta pesquisa.

Análise de Conteúdo

Para que fosse possível tratar os dados recolhidos procedeu-se a uma codificação. Esta irá corresponder à transformação dos dados no texto em resultados brutos, que podemos entender aqui como valores numéricos, que iremos identificar como frequência de respostas. Partindo deste ponto essencial, desenvolveu-se uma matriz de quatro itens para a elaboração da análise do conteúdo das entrevistas, que se agruparam em *Categorias*, *Sub categorias*, *Unidades de contexto*, e *Unidades de registo*.

Neste estudo foram identificadas 3 categorias, nomeadamente, Mudança Organizacional, Postura perante a mudança, e Foco de ligação à organização, que por sua vez, dividem-se em subcategorias. Na categoria Mudança organizacional, foram identificadas 3 subcategorias (Fatores de resistência à mudança; Papel dos gestores no processo de mudança; e Fatores de fracasso no processo de mudança).

Na categoria Postura perante a mudança identificaram-se 4 subcategorias (percepção do impacto da mudança; Sentimentos face à reorganização; Percepção sobre a mudança; e Percepção face ao clima de mudança), e por fim na categoria Foco de ligação à organização, identificaram-se 5 subcategorias (Foco de ligação à organização; Sentimentos face ao destino da organização; Sentimentos de permanência na organização; Sentimentos face ao abandono da organização; e Sentimentos face aos colegas de trabalho),

Este Sistema Geral de categorias está disponível na tabela abaixo e no Anexo 2.

Categoria	Subcategoria
1. Mudança Organizacional	<p><i>1.1. Fatores de resistência à mudança</i></p> <p><i>1.2. Papel dos gestores no processo de mudança</i></p> <p><i>1.3. Fatores de fracasso no processo de mudança</i></p>
2. Postura perante a mudança	<p><i>2.2. Papel dos gestores no processo de mudança</i></p> <p><i>2.3. Fatores de fracasso no processo de mudança</i></p> <p><i>2.3. Percepção sobre a mudança</i></p> <p><i>2.4. Percepção face ao clima de mudança</i></p>
3. Foco de ligação à organização	<p><i>3.1. Foco de ligação à organização</i></p> <p><i>3.2. Sentimentos face ao destino da organização</i></p> <p><i>3.3. Sentimentos de permanência na organização</i></p> <p><i>3.4. Sentimentos face ao abandono da organização</i></p> <p><i>3.5. Sentimentos face aos colegas de trabalho</i></p>

Foi ainda elaborada uma matriz com a identificação das unidades de registo para cada uma das subcategorias. Posteriormente os dados recolhidos das entrevistas para cada uma das subcategorias, foram agrupados por categoria (ver *Anexo 4 - Tabelas de Análise de conteúdo das entrevistas*).

Por fim, após a categorização dos dados recolhidos para unidades de registo, foi realizada uma análise de frequências, por forma a completar a leitura do estudo e dos seus resultados estes dados estão apresentados de forma agrupada numa tabela que se encontra em anexo (*Anexo 5*).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Procedemos agora à análise detalhada dos resultados obtidos no estudo, no que concerne às diferentes categorias de resposta e suas respectivas subcategorias.

Relativamente ao ponto mais relevante no presente estudo, que tem por base a mudança organizacional em si, identificaram-se três subcategorias: fatores de resistência, papel dos gestores na mudança organizacional e fatores que levam ao fracasso, identificados pelos participantes do estudo.

Na primeira categoria em análise, **Mudança organizacional**, no que diz respeito aos fatores de resistência, verifica-se que 2 dos inquiridos consideram que o mais relevante seria o medo causado pelo desconhecido ou pela mudança em si, explícito em "*Medo, medo de enfrentar o desconhecido...falta de ambição...medo de arriscar...às vezes resistir é a mudança não ser bem explicada (E1)*", o que vai de encontro à opinião de 4 participantes que consideram que os colaboradores resistem a uma mudança organizacional por falta de comunicação e transparência no processo o que causa desconhecimento face ao processo, causas, etc.. como "*...desconhecimento terá que ser uma delas...desconhecimento das vantagens e das desvantagens da mudança...mudança de hábitos...o impacto que aquilo vai ter na sua rotina (E4)*", contudo três dos participantes consideram que a resistência à mudança está relacionada com a falta de proatividade e algum conformismo por parte do próprio staff, tal como referem "*...falta de empenhamento das pessoas, falta de compromisso com o projeto, ok, falta de dedicação (E7)*".

Verificou-se também que um dos elementos dividiu a sua opinião, considerando mais do que um fator de resistência, neste caso identificou o medo e a falta de comunicação como os principais fatores. Neste caso, podemos interpretar que o próprio fator de uma comunicação mais pobre será em si um fator de ansiedade e por isso este aponta também o medo como um fator secundário.

De alguma forma, é possível fazermos uma relação entre estes resultados e a teoria de Piderit (2000), das 3 variáveis de resistência à mudança, ainda que estas não sejam mutuamente exclusivas, tal como verificamos acima, um dos participantes deu mais do que uma resposta, podemos verificar aqui algumas tendências pessoais dos colaboradores sobre as 3 variáveis destacadas. O medo pode ser visto como

uma variável de resistência afetiva, a falta de comunicação e a impossibilidade de avaliar a situação como um todo, pode ser equiparável à variável cognitiva, que se preocupa, na avaliação dos prós e contras da situação de mudança, e a falta de proatividade/ conformismo, com a variável comportamental. As variáveis com mais incidência foram a falta de comunicação e de proactividade (variável cognitiva e comportamental), o que de alguma forma, poderá estar ligado com a visão de Neves (2011), que refere que a resistência à mudança deve-se, muitas vezes, à incapacidade de compreensão dos objetivos da mesma, talvez esta, derivada da falta de comunicação.

No que diz respeito à variável ou subcategoria papel dos gestores no processo de mudança, verifica-se que mais de metade dos participantes referem a comunicação como o principal papel dos gestores durante um processo de gestão da mudança capaz de promover o fracasso ou então ser catalisar da aceitação da mudança, *“Comunicar, comunicar, comunicar e antecipar a comunicação (...) começar a comunicar logo de início... (E4)”*, a seguir consideram como segundo fator mais crítico o acompanhamento próximo que os gestores devem assegurar junto das suas equipas, por forma a minimizar os impactos negativos de uma mudança organizacional, referindo, *“...é uma questão de incentivos também, é uma das formas, criação de um incentivo extra para as pessoas lidarem (...) dinamizar outro tipo de eventos internos. (E7)”* e *“acompanhamento da mudança, do processo... (E6)”*, uma pequena parte dos participantes considera que o papel dos gestores, por forma a minimizar impactos negativos subjacentes a uma mudança organizacional, passa por gerir as expectativas profissionais e pessoais dos colaboradores afetados pela mudança, destacando, *“conseguir partilhar com o staff, com a equipa, e as vossas preocupações são as minhas preocupações... (E3)”*.

O fato de a maioria dos participantes considerarem que o papel dos gestores passa essencialmente por comunicar de forma claro os motivos da mudança e durante a mesma fazer um acompanhamento mais próximo, mais do que estes terem em conta as expectativas pessoais ou profissionais das suas equipas, poderá ser um bom indicador do fator de ligação forte que os participantes sentem para com a organização, independentemente do foco desta ligação. É também de destacar que os participantes, referem como papéis mais críticos os que incidem sobre duas fases

do processo de mudança apresentadas pelos autores Cunha e Rego (2002), a fase de implementação (comunicar a visão, acompanhar os colaboradores para que continuem a acreditar que a mudança é possível e analisar o processo) e a fase de reforço da mudança (divulgação de ganhos rápidos, manutenção da ideia que a mudança não é só possível, como também é vantajosa). É interessante que estes participantes não se focam na fase de preparação do processo, talvez porque esta, seja a que tem menos visibilidade para eles, uma vez que deve ser definida ao nível do topo da estrutura orgânica.

Por fim, no que diz respeito aos principais fatores responsáveis pelo fracasso da mudança organizacional, a grande maioria dos inquiridos considera que o principal fator de fracasso numa mudança organizacional está relacionado ou com a falta de planeamento, destacando, *"De cálculo, de planeamento estratégico... teres má informação pode ser uma razão para que tu mudes demais, ou não mudes o suficiente e aí a mudança corre mal... (E4)"*, que se relaciona com a fase de preparação do processo (Cunha & Rego, 2002).

O fracasso de um processo de mudança pode também estar relacionado com o próprio modo de implementação, mencionando, *"... pode ser planeada, mas uma coisa é meter no papel, outra coisa é passar à ação ... para uma mudança planeada ser bem-sucedida, tem que haver um acompanhamento... (E5)"*, por isso acreditam que *"...tem a ver principalmente com a implementação, ... acho que é mais falta de adequação (E7)"*, outra fase-chave identificada pelos autores Cunha e Rego (2002). Contudo, outra parte mais pequena dos participantes (22%) considera que o principal fator de fracasso num processo de mudança organizacional se prende com as características pessoais dos colaboradores envolvidos no processo e não com o planeamento ou implementação do processo em si, *"...as pessoas sentem-se pouco motivadas porque os seus interesses, as suas opiniões não são devidamente válidas e não são devidamente ouvidas por parte dos seus superiores (...) as pessoas não partilham os mesmos valores, a mesma cultura, a mesma forma de trabalhar...nem sempre é fácil é, moldar a equipa à forma que nós queremos....(E1)"*, que vem reforçar a teoria dos autores, Armenakis e Harris (2002), que analisam a relação do empenhamento com a implementação de processos de mudança, que nos diz que o empenhamento aumenta assim que os

colaboradores compreendem, querem e valorizam a mudança a ser implementada, se concordarem com ela, terão mais vontade de a aplicar.

Uma minoria acredita que o fator de fracasso-chave **são influências negativas** por parte de outros colaboradores e colegas de trabalho, “...há um grupo de pessoas que não estão bem por alguma razão qualquer, na organização, e tentam influenciar as outras naquele aspeto negativo...daquelas pessoas que, são menos abertas à mudança, e depois acabam por influenciar a postura e forma de estar dos outros na organização. (E2)”, este aspeto, foi também considerado pelos autores Wanberg e Banas (2000), destacam nos seus estudos o fator da personalidade, como um dos fatores envolvidos na resistência à mudança organizacional.

O fato de os participantes destacarem, a falta de planeamento e falha no modo de implementação como os principais fatores de fracasso durante um processo de mudança, em sobreposição a fatores pessoais ou reações dentro da equipa, vem mais uma vez fortalecer a ideia de que pelo fato de estes sentirem uma ligação muito forte com a organização, a relação próxima com a organização e gestores antes e durante o processo de mudança, deverá ser um fator-chave para o sucesso de processos de gestão da mudança organizacional.

No que concerne à segunda categoria **postura perante a mudança**, é necessário primeiro lembrar que o foco da mudança organizacional, era a junção de diferentes equipas de trabalho, organizadas por indústria/ sector de atuação, transformando estas várias equipas, numa só equipa transversal a todos os sectores.

Nesta categoria, a maioria dos participantes em estudo considerou que o impacto da mudança organizacional não se apresentou como relevante para o seu percurso profissional dentro da empresa ou que este impacto foi pouco significativo e que as suas funções se mantiveram as mesmas com poucas alterações, referenciando que a principal mudança relevante que consideram ter ocorrido foi em termos físicos, com a “*mudança de espaço físico...antes estávamos num piso, depois passamos a estar todos juntos em outro piso*”. Contudo alguns elementos consideraram que o impacto foi significativo para o seu dia-a-dia, tendo inclusive referido que este foi positivo “*sentimo-nos mais como equipa... sinto que há mais essa união (E2)*”.

Nos sentimentos face à reorganização, a maioria dos participantes considera que esta reorganização causou desconforto, mencionando situações como “*parecia que*

havia ali uma barreira que não ficava muito bem visto (E2)” e “as pessoas não ficaram muito contentes e tentaram procurar outros caminhos...senti...senti bastante desconforto de algumas pessoas (E3)”, por último uma pequena parte dos participantes em estudo, considerou não sentir qualquer tipo de desconforto face a esta reorganização na organização, mencionando *“não afeta em nada o meu estilo de vida aqui dentro, não afeta o meu papel, ou se afetar é uma mudança da equipa, mas é uma coisa mínima, que todos nós estamos preparados para isso e sempre soubemos de início (E8)”*. Considerando as respostas dos participantes, face à mudança implementada, podemos supor que esta mudança organizacional, está enquadrada num ciclo de evolução da organização para se melhor adaptar ao mercado e tornar-se mais competitiva – Teoria Evolucionista (Ferreira & Martinez, 2008)

É importante referir ainda que a quase totalidade dos participantes consideram que a empresa onde trabalham se encontra num clima de constante mudança, uma vez que a organização de equipas, responsabilidades e foco de trabalho alteram com muita frequência, referindo *“é uma mudança constante... não te podes habituar à rotina... era sempre inovador (E3)”* e até mesmo *“é uma coisa que, eu já fui aprendendo a conviver... o que tem que ser é, é mais uma mudança (E2)”*. Houve apenas um participante que discordou e não percecionava o clima de mudança constante que os colegas destacam, contudo isto deve-se ao facto de este participante percecionava a mudança como algo intrínseco à sua função e por isso não o percecionava sequer como mudança organizacional, referindo, *“... é como se não fosse mudança, sim, faz parte do trabalho...”*. É interessante observar esta divisão, enquanto a maioria se vê num clima de mudança constante, um assume esta como a normalidade da exigência da sua função, o que vem comprovar a teoria de Welbourne (2014) que nos diz que cada vez mais, a mudança será abraçada pela cultura da organização, tornando-se parte dela, em vez de ser vista como um evento circunscrito no tempo.

Nos resultados obtidos na perceção sobre a mudança a maioria dos participantes identificou esta como positiva, considerando que a mesma se revelou necessária, tornando o trabalho mais eficaz, mencionando que *“a relação em si melhorou imenso (E7)”* e até mesmo *“fiquei a ganhar (E3)”*. Ainda que alguns participantes tenham a perceção de que esta foi positiva ou indiferente, nenhum identificou a

mesma como negativa, o que vem confirmar que os objetivos desta mudança, foram compreendidos e aceites pelos participantes durante a sua implementação (Cunha & Rego, 2002), um fator-chave para o sucesso da mesma.

Na terceira e última categoria onde analisámos o **Foco de ligação do colaborador à organização**, em primeira instância procurou-se explorar a perceção de ligação à organização como um todo, onde a maioria dos participantes considera que tem uma relação forte ou muito forte com a empresa, referindo, por exemplo, que existe “*empenho e ligação total (E7)*” e comportamentos como “*...que visto a camisola a falar da X...identifico-me, gosto da empresa...(E2)*” e que “*é uma empresa pela qual tenho grande respeito (E4)*” e apenas uma pequena parte dos participantes (12,5%) não sente ter muita ligação à organização.

Aqui foi também possível identificar algumas variáveis que poderão estar na base desta mesma ligação, tais como, por aprendizagem, pelos profissionais e pela empresa ou área de trabalho. Considerando estas variáveis, 20% dos participantes explicam que a sua ligação era pelo conhecimento e pela aprendizagem que poderiam tirar desta experiência profissional “*acho que é uma grande escola (E8)*” e “*aprendi muito aqui dentro...desenvolvi imenso as minhas capacidades (E3)*”, já 30% dos participantes têm uma opinião diferente e considera que a ligação que senta para com a organização é em grande parte pelos colegas de trabalho, “*sinto que tenho uma ligação muito forte à área HC...Gosto muito das pessoas da minha área. (E1)*”. Os restantes participantes, que representam a maior parte do grupo, colocam em evidência que a ligação se prende com a própria organização, a sua missão, visão e valores e com motivos profissionais, referindo “*que visto a camisola a falar da X...identifico-me, gosto da empresa e o feedback que as outras pessoas me dão é esse também (E2)*”, chegando mesmo a mencionar que “*estou empenhada para dar aquilo que a empresa precisa de mim (E5)*”.

Em suma, podemos concluir que os participantes sentem uma ligação forte com a organização, a tipologia de ligação é que ainda não é muito clara, por um lado, alguns colaboradores apresentam sem sombra de dúvidas, empenhamentos afetivos, onde demonstram atuar de acordo com o que é melhor para a organização, tal como referem os autores Meyer e Allen (1997). Considerando a proximidade com os participantes, é possível que estes procurassem apresentar a visão mais positiva da

sua ligação à organização durante a entrevista, por isso, ainda que não tenhamos chegado a resultados de empenhamentos instrumentais e normativos (Meyer & Allen, 1997), não significa que na realidade alguns destes colaboradores não possam ter efetivamente ou em parte essas ligações à organização.

No que diz respeito aos sentimentos face ao destino da organização, verifica-se que a grande maioria dos participantes (aproximadamente 86%) considera que o desempenho das suas funções influenciam diretamente ou parcialmente o destino da organização, fazendo referência ao facto de “...*eu vejo-me \e revejo-me em muita coisa...acho que quando estou a desempenhar o meu trabalho no dia-a-dia...(E2)*”, “*Tenho, mas a organização é muito grande. Localizado sim...sinto (E4)*”. Contudo um dos participantes considera que pelas dimensões da empresa, o seu papel no destino da mesma não exercerá grande influência no futuro, considerando que “*Não. Não mesmo, acho que esta empresa, isto é um monstro, acho que aquilo que tu fazes, pelo menos no nível em que eu estou, em nada vai influenciar, nem sequer vão sentir o menor impacto nos resultados gerais...(E8)*”.

Face aos Sentimentos de permanência na empresa, verifica-se a divisão dos participantes em 2 grupos iguais onde parte considera que tem obrigação de permanecer, considerando que essa opção é sua e não da empresa. Assim sendo, os participantes do estudo consideram que permanecer na empresa está dependente de situações como “...*ainda tenho espaço aqui para aprender (E1)*”; “*acho que ainda me faltam fazer algumas coisas, ainda gostava de evoluir mais um pouco (E3)*”. E a restante metade refere que não existe perceção de permanência, onde um desses elementos faz questão de referir que “*não estou em dívida com nada, não sinto que tudo aquilo que eles me deram, toda a formação que me deram, eu retribui, tipo aplicando, portando acho que não estou em dívida com nada...(E8)*”, e outro elemento destaca que “*sinto que estou aqui porque quero...nunca senti estar aqui por obrigação (E2)*”.

Quando abordamos a temática dos sentimentos face ao abandono da organização (seja esta decisão por vontade própria ou da organização), verificam-se 2 grupos da mesma dimensão de opiniões distintas (Sentimentos negativos e sentimentos positivos), mas na sua maioria apresentam sentimentos ambíguos, que embora identificássemos sentimentos como ansiedade, tristeza, nostalgia ou mesmo

desconforto, o que se verifica na generalidade é que todos os participantes colocam esses sentimentos nas suas verbalizações, demonstrando uma certa ambiguidade, ao mesmo tempo que revelam que a saída poderia criar instabilidade ou mesmo ganhos de tempo que no momento atual não encontram pelo excesso de trabalho, destacando, “... sentiria nostalgia...sentiria saudades de alguns projetos...aliviado por ter mais tempo para a minha família (E5)” e “...tristeza, felicidade...um bocadinho de receio...porque não sei o que me espera (E1)”. Esta temática, apresenta dados muito interessantes sobre a ligação dos participantes à organização, considerando os seus sentimentos face ao abandono da mesma. Através das respostas obtidas, pudemos aprofundar o nosso entendimento sobre o tipo de ligação à organização ser maioritariamente afetiva, uma vez que os colaboradores não se focam nos custos associados a uma saída da organização, pelo contrário, até conseguem identificar pontos positivos (empenhamento instrumental – Meyer e Allen, 1997), e não sentem obrigação moral de permanecer nesta (empenhamento normativo – Meyer e Allen, 1997).

Por fim, no que diz respeito aos sentimentos face aos colegas, o que se verifica é que os participantes concordaram em unanimidade, considerando que existe um bom ambiente em geral, mencionando sempre sobre a equipa de trabalho que “sinto-me bem acho que temos uma equipa...uma equipa boa...temos um bom clima...não vejo um grande espírito de competitividade...(E1)”. Para terminar, um elemento resume os sentimentos face às pessoas da sua área de trabalho, “...em relação à minha área de HC, sinto que há um bom espírito (E5)”.

CONCLUSÃO

Com o presente estudo espera-se contribuir para melhorar a compreensão sobre o foco de ligação dos colaboradores e quais os principais fatores de resistência durante um processo de mudança organizacional planeada numa empresa multinacional. Os participantes são de diferentes áreas de formação e diferentes níveis de senioridade.

É de salientar que estes participantes focam-se mais sobre o processo organizacional de gestão da mudança do que em fatores pessoais, destacando a importância do planeamento, da comunicação cuidada sobre os motivos que levam

à mudança e por fim, uma implementação gerida de forma mais próxima das equipas. O facto de não se focarem em fatores pessoais poderá estar relacionado com o facto de todos sentirem uma ligação muito forte com a equipa, e de sentirem que influenciam o destino da organização, percecionando assim que, se os processos juntarem as equipas em vez de as afastarem (ex. por falta de comunicação), alinhando-as a um objetivo comum, o processo de mudança (planeada) torna-se mais eficiente. Estes dados respondem à primeira questão de investigação, fazendo-nos acreditar que durante um processo de mudança organizacional planeada, o foco de ligação à equipa tem mais peso do que o foco de ligação à organização em si.

Em resposta à segunda questão de investigação, verificou-se que a maior parte dos participantes considera que vive num clima de constante mudança, percecionando-o como positivo, por outro lado, identificam a falta de comunicação como o principal fator de resistência à mudança. Neste sentido podemos concluir que o fato de os participantes se encontrarem numa empresa que sofre mudanças constantes, fá-los percecionaram a falta de comunicação ao longo do processo como o principal fator crítico de resistência à mudança organizacional em sobreposição a fatores pessoais, algo que poderá ser um novo objeto de investigação no futuro.

Referiram ainda que a maior dificuldade em aceitar a mudança organizacional é quando a mesma não é comunicada de forma explícita e quando o processo não é transparente, referindo que este é o papel principal dos gestores durante a implementação de uma mudança organizacional, ou seja, garantir o acompanhamento e envolvimento dos colaboradores, conhecendo os seus medos e gerindo as suas expectativas, garantindo a manutenção do empenhamento com a organização.

Estes colaboradores não se mostram seriamente avessos à mudança organizacional por si só, mas sim à forma como esta foi planeada, gerida e implementada o que faz toda a diferença para que um processo seja bem ou mal sucedido.

Estes resultados deverão ser tidos em consideração na Gestão de Recursos Humanos (GRH), dando um bom indicador às organizações de que talvez os colaboradores não estejam a reagir ou resistir à mudança em si, mas sim à forma como é feita a sua implementação e às atividades de gestão da mudança propostas.

Por isso torna-se importante que a GRH vá monitorizando e avaliando o impacto das iniciativas, fazendo ajustes sempre que necessário com vista à otimização dos níveis de adoção dos colaboradores à mudança.

Apesar de procurar contribuir para aumentar o conhecimento sobre o conceito de empenhamento e a sua relação com as reações à mudança organizacional, no decorrer do estudo encontramos algumas limitações que dificultam a explanação dos mesmos. Em primeiro lugar, optamos por método de análise dos dados, a análise de conteúdo, que está sempre sujeita a níveis maiores de subjetividade e conseqüentemente impede-nos de fazer extrapolações. Em segundo lugar, as entrevistas circunscreveram-se apenas a um momento ao longo do processo de mudança, pelo que não conseguimos averiguar as variações de foco de ligação e de reações à mudança, ao longo deste mesmo processo. Em terceiro lugar a dimensão da amostra é muito reduzida para conseguirmos chegar a considerações mais globais. Por último, a falta de acesso a informação detalhada sobre o processo de identificação/análise da necessidade da mudança organizacional, e sobre o plano definido para a sua implementação, limitou a contextualização da análise dos dados recolhidos. Estudos futuros deverão tentar aceder a essa informação, pois dessa forma será possível obter uma visão mais completa da “causa” da mudança, da visão dos gestores, dos papéis definidos para os agentes de mudança e das iniciativas de gestão da mudança planeadas, sendo possível comparar estas ações com a perceção dos colaboradores sobre as mesmas, analisando quais dessas iniciativas tiveram um maior impacto (positivo e/ou negativo).

Considerando o âmbito do estudo, a sua atualidade e as limitações apresentadas, seria interessante alargar o foco do estudo em estudos futuros, garantindo o colmatar das limitações apresentadas, por exemplo, a aumentar a amostra de investigação para outras empresas em mais do que um sector de atuação, podendo desta forma averiguar as diferenças de comportamentos dos colaboradores de diferentes sectores. Seria também pertinente analisar as perceções e reações dos colaboradores ao longo de todo o processo, podendo assim analisar as oscilações dentro de cada grupo. Considerando um aumento do número de participantes e uma extensão de análise para o processo completo, este estudo poderia também ser completado em estudos futuros com a aplicação de outras metodologias de investigação longitudinais.

A psicologia do trabalho e das organizações deve apoiar as empresas no planeamento e implementação das mudanças organizacionais, apoiando na realização de análises prévias aos comportamentos dos colaboradores e à forma como estes poderão reagir a uma mudança, assim garante-se que as mudanças organizacionais quando planeadas, assumem desde o início o conhecimento dos principais fatores críticos de sucesso relacionados com o empenhamento e reações dos colaboradores à mudança. Adicionalmente, psicólogos organizacionais devem acompanhar os colaboradores ao longo do processo, orientando colaboradores e gestores por forma a garantir que o processo é bem-sucedido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 58-166.
- Bouckennooghe, D., & Van Den Broeck, G. D. H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559-599.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organizational commitment. *Management Decision London*, 40, 566-574.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). *As duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente*. Recuperado em 15 de Abril, 2011, de <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf>
- Cunha, P. M., Rego, A. (2003). *A Essência da Liderança* (1ª edição). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Danisman, (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, p. 200-220.
- Dawson, P. M. People and process: making sense of change management. *ICOMS Asset Management Conference*, Fremantle, 30 May 2008.
- Dawson, P. W. (2008). *People and Process: Make of Change Management*. University of Wollong, Faculty of Commerce.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.

- Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629. Recuperado em 15 Abril, 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5efe3d8b-dec1-4db9-92b0-9242d5b59b04%40sessionmgr114&vid=1&hid=110>
- Dougherty, T., Bluedorn, A., & Keon, T. (1985). Precursors of employee turnover: a multi-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). *Towards a process model of individual change in organizations*. *Human Relations*, 419-444.
- Hitt, M.A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millenium. *Organizational Dynamics*, 29(3), 7-17.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hollenbeck, J., & Williams, C. (1986). *Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness* 71, 606-611.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Mathieu, J., & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Sage Publications.

- Meyer, J., Becker, T., & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: uma questão de confiança*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Nieberding, A. (2014). Employee engagement and other bonding forces in organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 66(4)*, 320-323. DOI:10.1037
- Olabuenaga, J.I. R., & Ispizua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Oliveira, E. (2009). *Empenhamento Organizacional nos trabalhadores temporários*. Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*, 587-604.
- Oreg, S. (2006). Personality, contexto, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 73-101.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *Psychology Press, 15*, 73-101.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research, 7*, 63-92.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organization change. *Academy of Management Review, 25*, 783-794.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Quintero, J. S. (n.d.). *Organizational Change - Formulating, Implementing, and Sustaining a Fundamental Organizational Change in South American Central Banks Pilot Study Colombia*. Dissertação, Hochschule für Wirtschafts, Rechts-

und Sozialwissenschaften (HSG), UniversitätSt.Gallen. Recuperadoem 15 Abril, 2011, de
[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/2766/\\$FILE/dis2766.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/2766/$FILE/dis2766.pdf)

- Rousseau, D., & Wade-Benzoni, K. (1995). *Changing individual-organization attachments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sakvisk et al. (2007). Developing Criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21 (3), 243-263.
- Sítima, L. (2013) Gerir a motivação em tempos de crise. *Porto Business School*. <https://www.pbs.up.pt/wp-content/uploads/2013/04/ARTIGO-DE-GESTAO.pdf>
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist to change? *Harvard Business Review*, 74(3),86-92.
- Sweeney, Y. T., & Whitaker, C. (1994). Successful change: renaissance without revolution. *Semin Nurse Manag*, 2, 196-202.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Vergara. S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E. (2000). *Emergent change as a universal in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weiner, B. J., Lewis, M. A., & Linnan, L. A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*, 24, 292-305.
- Welbourne, Theresa, M. (2014). Change Management Needs a Change. *Wiley Periodicals, Inc. – Employee Relations Today*. DOI 10.1002/ert
- Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick J. L. (1977). *Program Evaluation – Alternative Approach and Practical Guidelines*. Addison Wesley Inc.: New York.

Anexo 1 – Guião de Entrevista utilizado

A. Enquadramento

1. Pode fazer uma breve caracterização de si em termos sociodemográficos, como idade, habilitações académicas, experiência profissional e antiguidade na empresa?

B. Quais são os laços que o unem à sua organização?

2. Que tipo de ligação sente com esta organização?
3. Como se sente em relação ao destino desta organização?
4. Sente que tem que permanecer nesta organização? Porquê?
5. Como se sentiria se tivesse que deixar a organização, neste momento, mesmo que a decisão não fosse sua?
6. Como se sente em relação às pessoas que trabalham consigo?

C. Qual a sua postura perante a mudança

7. Consegue indicar-me as razões mais frequentes que levam os trabalhadores a resistir à mudança organizacional?
8. Na Sua perspetiva, o que poderão os gestores fazer para minimizar eventuais impactos negativos de uma mudança organizacional?
9. Quais as razões que pensa que podem conduzir ao fracasso num processo de mudança organizacional planeada?
10. Por vezes, as mudanças organizacionais podem gerar desconforto. Pode descrever-me algum episódio em que tenha experienciado esse desconforto?
11. Considera que vive num clima de constante mudança? Como é que isso o faz sentir?
12. Qual o impacto da reorganização estratégica da equipa de HC, no seu dia-a-dia de trabalho?
13. Como foi comunicada a reorganização estratégica em HC?
14. Como se sentiu em relação a esta mudança?
15. Considera que a mudança foi necessária?
16. Qual foi o grau de participação dos colaboradores no plano de elaboração da mudança?
17. Qual foi a sua participação/ envolvimento no processo de mudança?

Anexo 2 – Sistema Geral de Categorias

Categoria	Subcategoria
Mudança Organizacional	1. Fatores de resistência à mudança
	2. Papel dos gestores no processo de mudança
	3. Fatores de fracasso no processo de mudança
Postura perante a mudança	1. Impacto da mudança
	2. Sentimentos face à reorganização
	3. Perceção sobre a mudança
	4. Perceção face ao clima de mudança
Foco de Ligação à organização	1. Foco de ligação à organização
	2. Sentimentos face ao destino da organização
	3. Sentimentos de permanência na organização
	4. Sentimentos face ao abandono da organização
	5. Sentimentos face aos colegas de trabalho

Anexo 3 – Catálogo de Unidades de Registo

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Mudança Organizacional	1. Fatores de resistência à mudança	a) Medo (desconhecido, mudança)
		b) Falta de comunicação/ desconhecimento
		c) Falta de proatividade/ conformismo
	2. Papel dos gestores no processo de mudança	a) Comunicar os motivos
		b) Ter em conta expetativas pessoais/ profissionais
		c) Acompanhamento (mais próximos da equipa)
	3. Fatores de fracasso no processo de mudança	a) Falta de planeamento
		b) Influências negativas por parte de outros funcionários
		c) Características pessoais das pessoas
Postura perante a mudança	1) Impacto da mudança	d) Falha no modo de implementação
		b) Houve algum impacto
		c) Houve impacto
	2) Sentimentos face à reorganização	a) Desconforto elevado
		b) Algum desconforto
		c) Sem desconforto
	3) Perceção sobre a mudança	a) Positiva
		b) Negativa
		c) Indiferente
	4) Perceção face ao clima de mudança	a) Clima de mudança constante
		b) Clima de não mudança
	Foco de ligação à organização	1) Foco de ligação à organização
a) Forte		
b) Muito forte		
c) Pouco		
1.1) Variáveis promotoras da ligação:		
a) Por aprendizagem		
b) Pelos profissionais		
c) Pela empresa/área		
2) Sentimentos face ao destino da organização		a) Influencio o destino da organização
		b) Influencio em parte o destino da organização
		c) Não influencio o destino da organização
3) Sentimentos de permanência na organização		a) Obrigação de permanência
		b) Não obrigação de permanência
	a) Positivos	

	4) Sentimentos face ao abandono da organização	b) Negativos
		1.1) Variáveis promotoras de sentimentos negativos:
		a) Tristeza
		b) Ansiedade
		c) Desconforto
	d) Nostalgia	
	5) Sentimentos face aos colegas de trabalho	a) Bom ambiente
		b) Mau ambiente

Anexo 4 - Análise de conteúdo das Entrevistas

Tabela 1. Análise de conteúdo das Entrevistas – categoria “Mudança organizacional”

Subcategorias	Unidades de Contexto	RP	Unidade de registro
1. Fatores de resistência à mudança	<p>E1: “Medo, medo de enfrentar o desconhecido...falta de ambição...medo de arriscar...às vezes resistir é a mudança não ser bem explicada”</p> <p>E2: “...não têm conhecimento e porque não há comunicação...”</p> <p>E3: “...acho que se acomodam um pouco...dúvida do que é que se vai desenvolver e em que modos...”</p> <p>E4: “...desconhecimento terá que ser uma delas...desconhecimento das vantagens e das desvantagens da mudança...mudança de hábitos...o impacto que aquilo vai ter na sua rotina...”</p> <p>E5: “Medo, medo à mudança...só mudam quanto têm que mudar (...) acho que as pessoas na maior parte dos casos só mudam quando têm que, há pouca proatividade em geral nas pessoas.”</p> <p>E6: “...comunicação e acho que quando essa comunicação não é bem feita e não é bem gerida, tem tudo para correr mal.”</p> <p>E7: “...falta de empenhamento das pessoas, falta de compromisso com o projeto, ok, falta de dedicação.”</p> <p>E8: “Falta de comunicação (...) porque é que vamos mudar, quais são os benefícios da mudança (...) Não concordar, imaginar, eu fazer aquilo que me estão a dizer para fazer mesmo sendo o melhor, ou porque não gosto, ou porque vai contra os meus princípios...aí entras num campo mais delicado, já não é por não conheceres o motivo da mudança...”</p>	<p>a</p> <p>b</p> <p>c</p> <p>b</p> <p>ac</p> <p>b</p> <p>c</p> <p>b</p>	<p>Encontram-se elementos que foram enquadrados em 3 unidades de registro:</p> <p>a) Medo (desconhecido, mudança)</p> <p>b) Falta de comunicação/ desconhecimento</p> <p>c) Falta de proatividade/ conformismo</p>
2. Papel dos gestores no processo de mudança	<p>E1: “...serem mais abertas....Abertas à comunicação...”...tentar perceber quais são as motivações deles...tentar não interiorizar...tentar conciliar as motivações da empresa para a mudança, bem como as motivações dos profissionais...as expectativas dos dois lados...Definir um plano que seja um plano ativo....”</p> <p>E2: “Comunicar mais, explicar, estarem abertos para conversar...”</p> <p>E3: “...devem estar presentes...eles sabem que vai acontecer esta mudança, vamos marcar uma reunião com todos (...)...comunicação[1], acima de tudo comunicação, porque as pessoas não se entendem sem comunicar...conseguir partilhar com o staff, com a equipa, e as vossas preocupações são as minhas preocupações...”</p>	<p>ab</p> <p>a</p> <p>abc</p>	<p>Foram identificados elementos que foram agrupados em 3 unidades de registro:</p> <p>a) Comunicar os motivos</p> <p>b) Ter em conta expectativas pessoais/ profissionais</p>

	<p>E4: "Comunicar, comunicar, comunicar e antecipar a comunicação (...) começar a comunicar logo de início..."</p> <p>E5: "...assenta muito na comunicação não é...um bom processo de comunicação é fundamental"</p> <p>E6: "É falar com as pessoas, é explicar o porquê da mudança, quais é que são os impactos, quais são os benefícios e que é que vai acontecer (...) comunicação...acompanhamento da mudança, do processo..."</p> <p>E7: "...é uma questão de incentivos também, é uma das formas, criação de um incentivo extra para as pessoas lidarem (...) dinamizar outro tipo de eventos internos."</p> <p>E8: "Quem decide no fundo são eles, portanto se eles quiserem aquilo assim, aquilo vai ser assim e pronto, ponto final. (...) dizer às pessoas realmente porque é que aquilo está a acontecer e...as pessoas sentem-se envolvidas, sentem que há preocupação do outro lado..."</p>	<p>a</p> <p>a</p> <p>ac</p> <p>c</p> <p>ac</p>	<p>c)</p> <p>Acompanhamento (mais próximos da equipa)</p>
<p>3. Fatores de fracasso no processo de mudança</p>	<p>E1: "...as pessoas sentem-se pouco motivadas porque os seus interesses, as suas opiniões não são devidamente válidas e não são devidamente ouvidas por parte dos seus superiores (...) Não haver identificação entre as pessoas, porque às vezes pode ser planeada, mas uma coisa é meter no papel, outra é passar à ação, as pessoas não partilham os mesmos valores, a mesma cultura, a mesma forma de trabalhar...nem sempre é fácil é, moldar a equipa à forma que nós queremos...."</p> <p>E2: "...há um grupo de pessoas que não estão bem por alguma razão qualquer, na organização, e tentam influenciar as outras naquele aspeto negativo...daquelas pessoas que, são menos abertas à mudança, e depois acabam por influenciar a postura e forma de estar dos outros na organização."</p> <p>E3: "...dessa mudança não ter em conta a missão das pessoas..."</p> <p>E4: "De cálculo, de planeamento estratégico...dados dizem que tu deves mudar e não olhas para baixo, só olhas para os lados pode ser um erro, portanto teres má informação pode ser uma razão para que tu mudes demais, ou não mudes o suficiente e aí a mudança corre mal...terá que ser a comunicação (...) podem boicota-la, podem pura e simplesmente boicotá-la..."</p> <p>E5: "... pode ser planeada, mas uma coisa é meter no papel, outra coisa é passar à ação ... para uma mudança planeada ser bem-sucedida, tem que haver um acompanhamento..."</p>	<p>c</p> <p>b</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>d</p>	<p>Foram identificadas elementos que puderam ser agrupados em 4 categorias:</p> <p>a) Falta de planeamento</p> <p>b) Influências negativas por parte de outros funcionários</p> <p>c) Características pessoais das pessoas</p> <p>d) Falha no modo de implementação</p>

	<p>E6: "...as equipas serem bastante diferentes e terem culturas "diferentes" (...) estávamos a ser geridos por pessoas diferentes e acabamos por nos moldar às pessoas com quem trabalhamos, portando, o facto do nosso antepassado e de as pessoas serem diferentes, pode correr mal. As expectativas das pessoas também (...) Houve alinhamento de expetativas com promoções e progressões, não o foi feito, e isso causa desmotivação (...) falta de comunicação, falta de orientação para as pessoas..."</p> <p>E7: "...tem a ver principalmente com a implementação, da forma como essa implementação é feita (...) acho que é mais falta de adequação da parte mais, das atividades mais operacionais que vão dar origem a essa mudança que vai fazer com que se atinja esse objetivo final. (...) a forma como essa mudança é comunicada e é gerida, que tipo de atividades vão fazer para as pessoas conseguirem se adaptar a esta nova forma de trabalhar, a esta nova direção, a esta nova fusão..."</p> <p>E8: "Ver... quais são os impactos e as possíveis reações, e depois a comunicação, acho que é tudo muito na base da comunicação, ser transparente, dizer às pessoas realmente porque é que aquilo está a acontecer, ... as pessoas sentem-se envolvidas, sentem que há preocupação ... tenho conhecimento do porquê da mudança, mas ... não concordo e estou a ser resistente. Não concordo porquê? Porque ... a partir do momento que as pessoas conhecem o motivo da mudança podem criar outras mil desculpas para não a aceitarem..."</p>	<p>ac</p> <p>d</p> <p>d</p>	
--	--	-----------------------------	--

Tabela 2. Análise de conteúdo das Entrevistas – categoria “Postura perante a mudança”

Subcategorias	Unidades de Contexto	RP	Unidade de registo
<p>1. Impacto da mudança</p>	<p>E1: “não mudou quase nada...mudou o espaço físico...em termos de formas de trabalhar nenhuma”</p>	<p>b</p>	<p>Identificaram-se 3 unidades de registo:</p>
	<p>E2: “sentimo-nos mais como equipa...sinto que há mais essa união”</p>	<p>c</p>	<p>a) Não houve impacto</p>
	<p>E3: “houve, bastante...comecei a estar mais perto das pessoas com quem já lidava”</p>	<p>c</p>	<p>b) Houve algum impacto</p>
	<p>E4: “no meu dia-a-dia de trabalho não”</p>	<p>a</p>	<p>c) Houve impacto</p>
	<p>E5: “Zero. Zero porque eu já estava a trabalhar em indústrias”</p>	<p>a</p>	
	<p>E6: “no meu dia-a-dia não teve nenhuma, acho que o nosso trabalho continua a ser o mesmo. Quem estava nos projetos continua nos projetos, quem estava de fora, continua de fora.”</p>	<p>a</p>	
	<p>E7: “é uma questão de relacionamento...facto essa junção de equipa o que fez foi a nível de relacionamento...a mim em específico, estivesse muito mais à vontade...melhorou imenso.”</p>	<p>c</p>	

	<i>E8: "... impacto acho que não teve assim, uma palavra um bocado forte, acho que não teve nenhum, alterações só nas coisas mínimas"</i>	b	
2. Sentimentos face à reorganização	<p><i>E1: "desconforto da mudança...isto sem mencionar nomes (...) houve uma certa altura que havia uma certa divisão e discriminação"</i></p> <p><i>E2: "Eu senti isto, que era quando parecia que havia ali uma barreira que não ficava muito bem visto"</i></p> <p><i>E3: "Sim...criaram algum desconforto...as pessoas não ficaram muito contentes e tentaram procuraram outros caminhos...senti...senti bastante desconforto de algumas pessoas"</i></p> <p><i>E4: "Já...obviamente que já..."</i></p> <p><i>E5: "já...tive um desconforto enorme...tive que me adaptar a trabalhar com pessoas"</i></p> <p><i>E6: "Desconforto, não!...no meu caso não senti que houvesse desconforto."</i></p> <p><i>E7: "Muitas vezes...está a ver que tudo o que foi hoje, e algumas adaptações que teve de fazer, agora não se adaptam em nada ao que vai ser feito...isso está a criar alguma fricção."</i></p> <p><i>E8: "...não afeta em nada o meu estilo de vida aqui dentro, não afeta o meu papel, ou se afetar é uma mudança da equipa, mas é uma coisa mínima, que todos nós estamos preparados para isso e sempre soubemos de início..."</i></p>	<p>a</p> <p>a</p> <p>b</p> <p>b</p> <p>a</p> <p>c</p> <p>b</p> <p>c</p>	<p>Identificaram-se 3 unidades de registo:</p> <p>a) Desconforto elevado</p> <p>b) Algum desconforto</p> <p>c) Sem desconforto</p>
3. Perceção sobre a mudança	<p><i>E1: "achei muito benéfica..."</i></p> <p><i>E2: "gostei...não me custou absolutamente nada"</i></p> <p><i>E3: "eu fiquei a ganhar...gostei"</i></p> <p><i>E4: "Pacífico"</i></p> <p><i>E5: "eu acho que é mais enriquecedor...em senti-me bem com a mudança, pacífico."</i></p> <p><i>E6: "na altura acho que foi bastante positivo...sentimento foi positivo..."</i></p> <p><i>E7: "O que fez foi que... estivesse muito mais à vontade... a relação em si melhorou imenso..."</i></p> <p><i>E8: "interessou-me perceber o porquê...relativamente à mudança acho que foi mesmo indiferente"</i></p>	<p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>c</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>c</p>	<p>Identificaram-se 3 unidades de registo:</p> <p>a) Positiva</p> <p>b) Negativa</p> <p>c) Indiferente</p>
4) Perceção face ao clima de mudança	<p><i>E1: "Claramente, especialmente na X... sinto-me bem, a mudança é pacífico, o retorno da mudança é que às vezes não é..."</i></p> <p><i>E2: "Considero...mas é uma coisa que, eu já fui aprendendo a conviver... mas confesso que neste momento nem estou muito preocupada com isso, nem perco muito tempo a pensar nisso, o que tem que ser é, é mais uma mudança."</i></p>	<p>a</p> <p>a</p>	<p>Identificaram-se 2 unidades de registo:</p> <p>a) Clima de mudança constante</p>

<p>E3: "sim... é uma mudança constante... não te podes habituar à rotina... era sempre inovador, portanto nunca, nunca me acomodei..."</p> <p>E4: "Sinto... eu diria que sim, a dinâmica da empresa é muito orientada para a mudança..."</p> <p>E5: "hum hum... receosa, ansiosa, um bocadinho pessimista... mas também um bocadinho de otimismo, porque acho que, é bom haver estas mudanças..."</p> <p>E6: "Sim... o que não nos mata torna-nos mais fortes... houve sempre muita mudança...continua a haver um clima de mudança e continua a haver resistência..."</p> <p>E7: "Completamente...neste momento acho que é uma das características desta área de negócio... faz-me sentir bem, mas ao mesmo tempo é um desafio constante"</p> <p>E8: "Acho que não ... é como se não fosse mudança, sim, faz parte do trabalho... vais mudar de cliente... vais mudar de projeto, vais mudar de equipa, vais mudar de localização geográfica..."</p>	<p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>b</p>	<p>b) Clima de não mudança</p>
--	---	---------------------------------------

Tabela 3. Análise de conteúdo das Entrevistas – categoria “Foco de ligação à organização”

Subcategorias	Unidades de Contexto	RP	Unidade de registo
1. Foco de ligação à organização	E1: "Sinto que tenho uma ligação muito forte à área HC, mas não há empresa em geral...gosto muito das pessoas da minha área..."	bb	Identificaram-se três unidades de registo relativamente ao grau da ligação:
	E2: "Sinto que é uma ligação forte...que visto a camisola a falar da X...identifico-me, gosto da empresa e o feedback que as outras pessoas me dão é esse também."	ac	a) Forte
	E3: "...uma ligação muito forte...aprendi muito aqui dentro...desenvolvi imenso as minhas capacidades , posso dizer mesmo que, não só a nível profissional, conhecer pessoas que realmente dão muito valor..."	bab	b) Muito forte
	E4: "É uma ligação forte, é uma empresa... pela qual tenho um grande respeito. "	ac	c) Pouco
	E5: "...o objetivo quando entrei para cá era aprender...a minha ligação cá dentro é dar o melhor que eu consiga para o meu desempenho... estou empenhada para dar aquilo que a empresa precisa de mim ..."	ac	Ainda se identificaram unidades de registo referentes a outras variáveis de ligação, sendo elas:
	E6: "A ligação é muita...a ligação nesse aspeto é grande... com as pessoas, com a equipa... "	bbc	a) Por aprendizagem

	<p>E7: "é o meu empregador... dela depende a minha carreira... depende do salário que eu recebo no fim de mês, por isso empenhamento e essa ligação é total."</p> <p>E8: "...acho que é uma grande escola...e cativaram-me a mim, mas não sei até que ponto eles conseguem manter essa vontade das pessoas, essa ligação das pessoas à empresa."</p>	<p>ac</p> <p>ca</p>	<p>b) Pelos profissionais</p> <p>c) empresa/área</p> <p>Pela</p>
<p>2. Sentimentos face ao destino da organização</p>	<p>E1: "...o futuro da empresa está altamente centralizado em, num conjunto reduzido de pessoas que tomam as decisões... em X é diferente, sinto que tenho um papel muito mais determinante..."</p> <p>E2: "...eu vejo-me \e revejo-me em muita coisa...acho que quando estou a desempenhar o meu trabalho no dia-a-dia..."</p> <p>E3: "... sim, sinto parte dele...eu noto que já pensam em mim no futuro...acho que faço parte disso."</p> <p>E4: "Tenho, mas a organização é muito grande. Localizado sim...sinto"</p> <p>E5: Não respondeu à questão colocada</p> <p>E6: "Mais ou menos! Acho que já senti mais...quando entrei... achas que aquilo que tu fazes que tem um grande impacto...por sermos uma organização tão grande, se calhar o impacto não é assim tão grande."</p> <p>E7: "qualquer um de nós sente no seu dia-a-dia, sendo consultor da X...em cada um dos nossos dias de trabalho estamos a contribuir para o futuro da empresa....tenho noção que se eu fizer um bom trabalho e continuar a trabalhar como estou, eu vou seguir a na minha carreira..."</p> <p>E8: "Não. Não mesmo, acho que esta empresa, isto é um monstro, acho que aquilo que tu fazes, pelo menos no nível em que eu estou, em nada vai influenciar, nem sequer vão sentir o menor impacto nos resultados gerais..."</p>	<p>A</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>b</p> <p>xx</p> <p>b</p> <p>b</p> <p>c</p>	<p>Encontraram-se 2 unidades de registo:</p> <p>a) Influencio o destino da organização</p> <p>b) Influencio em parte o destino da organização</p> <p>c) Não influencio o destino da organização</p>
<p>3. Sentimento de obrigação de permanência face à empresa</p>	<p>E1: "Por agora sim, acho que ainda tenho espaço aqui para aprender..."</p> <p>E2: "Não. Não sinto, eu sinto que estou aqui por quero...nunca senti estar aqui por obrigação..."</p> <p>E3: "Sim...acho que ainda me faltam fazer algumas coisas, ainda gostava de evoluir mais um pouco..."</p> <p>E4: "Por mim sim, pela empresa não...a decisão de permanecer ou não nesta empresa é sempre egoista...na perspetiva da empresa não seguramente...o trabalho que faço não é nada de especial..."</p> <p>E5: "Não, de todo, sou completamente alheio e independente desta empresa neste sentido: acho que sou uma pessoa, que tem as suas competência e que enquanto uma relação de vencer-vencer existe entre</p>	<p>a</p> <p>b</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>b</p>	<p>Encontraram-se 2 unidades de registo:</p> <p>a) Obrigação de permanência</p> <p>b) Não obrigação de permanência</p>

	<p><i>mim e a X estará....a empresa beneficia das minhas competências e obviamente retribui....”</i></p> <p><i>E6:”...se calhar não sinto que tenho que permanecer, acho que não há ninguém insubstituível...para mim, na minha vida e no meu dia-a-dia, sinto que tenho que ficar aqui, sim.”</i></p> <p><i>E7:”Não sinto uma obrigação, neste momento sinto-me bem e acho que é onde devo estar...”</i></p> <p><i>E8:”Não...Acho que não há, não estou em dívida com nada, não sinto que tudo aquilo que eles me deram, toda a formação que me deram, eu retribui, tipo aplicando, portando acho que não estou em dívida com nada...”</i></p>	<p>a</p> <p>b</p> <p>b</p>	
4. Sentimentos face ao abandono da organização	<p><i>E1:”...tristeza, felicidade...um bocadinho de receio...porque não sei o que me espera”</i></p> <p><i>E2:”Muito triste, muito triste...porque dificilmente eu vou encontrar um ambiente e um espírito igual aquele que existe cá...”</i></p> <p><i>E3:”...acaba por ser uma nostalgia...acaba por ser triste deixar...”</i></p> <p><i>E4:”Ansioso...desconfortável...aqui já ganhei o meu espaço...ansioso pela nova experiência...”</i></p> <p><i>E5:”sentiria nostalgia...sentiria saudades de alguns projetos...aliviado por ter mais tempo para a minha família”</i></p> <p><i>E6:”...sentimento de nostalgia...é que acabas por ter muita ligação às pessoas daqui...”</i></p> <p><i>E7:”...não me sentiria bem...porque neste momento estou comprometido com a empresa, eu acho que contribuo para os resultados da empresa...”</i></p> <p><i>E8:”...a minha vida não iria mudar assim grande coisa, quer dizer, ia destabilizar, mas não ia ser o fim do mundo de todo.”</i></p>	<p>bab</p> <p>bad</p> <p>bad</p> <p>aacb</p> <p>ad</p> <p>ab</p> <p>bc</p> <p>ac</p>	<p>Foram identificadas 2 unidades de registo:</p> <p>a) Positivos</p> <p>b) Negativos</p> <p>1.1) Variáveis promotoras de sentimentos negativos:</p> <p>a) Tristeza</p> <p>b) Ansiedade</p> <p>c) Desconforto</p> <p>d) Nostalgia</p>
5. Sentimentos face aos colegas de trabalho	<p><i>E1:”sinto-me bem acho que temos uma equipa...uma equipa boa...temos um bom clima...não vejo um grande espírito de competitividade...”</i></p> <p><i>E2:”Sim, na maioria identifico-me com a forma de estar de muitas delas.”</i></p> <p><i>E3:”Sinto-me bem, eu gosto, gosto sempre de conhecer pessoas da equipa...gosto de manter um carácter profissionais...gosto bastante da nossa equipa.”</i></p> <p><i>E4:”Muito bem, uma relação de grande confiança...acho que têm competência comportamental e técnica...”</i></p>	<p>a</p> <p>a</p> <p>a</p> <p>a</p>	<p>Encontrou-se 3 unidades de registo:</p> <p>a) Bom ambiente</p> <p>b) Mau ambiente</p>

<p><i>E5: "...em relação à minha área de HC, sinto que há um bom espírito...em geral há um bom espírito, que as pessoas se ajudam e portanto há um bom clima..."</i></p>	<p>a</p>	
<p><i>E6: "...às vezes sinto-me um bocadinho outsider...mas sinto que há um bom espírito de equipa..."</i></p>	<p>a</p>	
<p><i>E7: "...sinto-me bastante bem...acho que a empresa tem um ambiente espetacular...tenho facilidade em criar relações, principalmente com as chefias (...) É assim, em relação à nossa equipa, eu também não tenho nada a dizer, acho que é uma equipa bastante forte, agora um pouco mais que as equipa estão todas juntas..."</i></p>	<p>a</p>	
<p><i>E8: "Sinto-me bem ... acho que tem um ambiente espetacular e dificilmente vou encontrar noutro lado, também porque somos muito jovens e temos todos os mesmos interesses, gostamos de sair, gostamos de ir jantar, ... é muito fácil criar-se um bom ambiente ... para trabalho acho que as coisas não se confundem"</i></p>	<p>a</p>	

Anexo 5 - Análise de Frequências

Cat.	Subcategoria	Unidade de Registo	N	Frequência	
Mudança Organizacional	1. Fatores de resistência à mudança	a) Medo (desconhecido, mudança)	2	22,22%	
		b) Falta de comunicação/ desconhecimento	4	44,44%	
		c) Falta de proatividade/ conformismo	3	33,33%	
		<i>Total</i>	9 ⁽¹⁾	100,00%	
	2. Papel dos gestores no processo de mudança	a) Comunicar os motivos	7	53,85%	
		b) Ter em conta expetativas pessoais/ profissionais	2	15,38%	
		c) Acompanhamento (mais próximos da equipa)	4	30,77%	
		<i>Total</i>	13 ⁽¹⁾	100,00%	
	3. Fatores de fracasso no processo de mudança	a) Falta de planeamento	3	33,33%	
		b) Influências negativas por parte de outros funcionários	1	11,11%	
		c) Características pessoais das pessoas	2	22,22%	
		d) Falha no modo de implementação	3	33,33%	
		<i>Total</i>	9 ⁽¹⁾	100,00%	
	Postura perante a mudança	1) Impacto da mudança	a) Não houve impacto	3	37,50%
			b) Houve algum impacto	2	25,00%
c) Houve impacto			3	37,50%	
<i>Total</i>			8	100,00%	
2) Sentimentos face à reorganização		a) Desconforto elevado	3	37,50%	
		b) Algum desconforto	3	37,50%	
		c) Sem desconforto	2	25,00%	
		<i>Total</i>	8	100,00%	
3) Perceção sobre a mudança		a) Positiva	6	75,00%	
		b) Negativa	0	0,00%	
		c) Indiferente	2	25,00%	
		<i>Total</i>	8	100,00%	
4) Perceção face ao clima de mudança		a) Clima de mudança constante	7	87,50%	
		b) Clima de não mudança	1	12,50%	
		<i>Total</i>	8	100,00%	
Foco de ligação à organização		1) Foco de ligação à organização	<i>Grau de ligação:</i>		
	a) Forte		4	50,00%	
	b) Muito forte		3	37,50%	
	c) Pouco		1	12,50%	
	<i>Total</i>		8	100,00%	
	<i>1.1) Variáveis promotoras da ligação:</i>				
	a) Por aprendizagem	2	20,00%		
b) Pelos profissionais	3	30,00%			

	c) Pela empresa/ área	5	50,00%	
	<i>Total</i>	10 ⁽¹⁾	100,00%	
2) Sentimentos face ao destino da organização	a) Influencio o destino da organização	3	42,86%	
	b) Influencio em parte o destino da organização	3	42,86%	
	c) Não influencio o destino da organização	1	14,29%	
	<i>Total</i>	7 ⁽²⁾	100,00%	
3) Sentimentos de permanência na organização	a) Obrigação de permanência	4	50,00%	
	b) Não obrigação de permanência	4	50,00%	
	<i>Total</i>	8	100,00%	
4) Sentimentos face ao abandono da organização	a) Positivos	4	50,00%	
	b) Negativos	4	50,00%	
	<i>Total</i>	8	100,00%	
	<i>1.1) Variáveis promotoras de sentimentos negativos:</i>			
	a) Tristeza	4	30,77%	
	b) Ansiedade	3	23,08%	
	c) Desconforto	3	23,08%	
	d) Nostalgia	3	23,08%	
	<i>Total</i>	13 ⁽¹⁾	100,00%	
5) Sentimentos face aos colegas de trabalho	a) Bom ambiente	8	100,00%	
	b) Mau ambiente	0	0,00%	
	<i>Total</i>	8	100,00%	

⁽¹⁾ – Nestes casos N é superior a 8 (8=dimensão da amostra do estudo) porque alguns dos participantes deram mais do que uma resposta, por exemplo, no caso dos sentimentos face ao abandono da organização é normal que os colaboradores sintam mais do que um sentimento em simultâneo.

⁽²⁾ – Neste caso o N é inferior a 8 (8=dimensão da amostra do estudo) porque um dos participantes não quis responder à questão.

Anexo 6 – Formulário de consentimento informado

Consentimento informado

Investigação no âmbito do Mestrado em Psicologia – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Autora: Mariana Borges Taveira de Sousa Guedes

O atual trabalho de investigação, intitulado “*Mudança Organizacional e Empenhamo Organizacional dos Trabalhadores: um Estudo Qualitativo*”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações e tem como principal objetivo compreender e identificar a postura dos colaboradores perante a mudança organizacional e o empenhamento organizacional dos trabalhadores em momento de mudança.

O resultado da investigação, será apresentado na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Porto em Julho de 2013; os resultados poderão ser facultados aos participantes que assim o desejarem, sendo que nesse caso deverão contactar a autora do estudo.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações serão recolhidas através de uma entrevista que será gravada em formato áudio para permitir a sua posterior transcrição. Toda a informação recolhida na entrevista será confidencial e não será revelada a terceiros.

A tua participação neste estudo é voluntária, assim sendo podes retirar-te a qualquer momento ou recusar participar, sem que tal tenha qualquer consequência para ti.

Tendo compreendido as explicações acima apresentadas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura: _____ Data: _____