



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Evolução do Contrato Psicológico num quadro de mudança organizacional planeada

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

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

por

Cátia Maria Correia Pereira

Sob orientação de  
Professora Doutora Liliana Cunha  
Mestre Eduardo Oliveira

Faculdade de Educação e Psicologia  
Porto, julho de 2014



## **Agradecimentos**

*O mais especial agradecimento é para as pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais, que, com o seu apoio incondicional, sempre se mostraram presentes e disponíveis durante estes anos e pelo esforço que realizaram para a concretização dos meus estudos e pelos sábios valores que me transmitiram.*

*Ao Professor Eduardo Oliveira, em particular, que me orientou ao longo de todo este processo, ao seu profissionalismo, ao seu apoio e rigor, que fez com que, de certo modo, a minha motivação, persistência e força se mantivessem à altura daquilo que seria esperado.*

*À professora Liliana Cunha pelos seus conhecimentos importantes acerca da Psicologia do Trabalho.*

*A todos os meus amigos que, sem dúvida, foram o grande suporte ao longo destes anos, os meus sinceros agradecimentos pela força que sempre me deram.*

*A todos os participantes desta investigação que permitiram que este estudo se concretizasse.*

***A todos, o meu mais sincero obrigada!***



## RESUMO

Na sociedade atual, os processos de mudança fazem parte do dia-a-dia das organizações. As mudanças trazem incerteza e imprevisibilidade, o que pode afetar a relação psicossocial entre empresas e colaboradores.

Assim, o presente estudo visa compreender de que forma o contrato psicológico – o conjunto de expectativas que um indivíduo tem relativamente à organização (Rousseau, 1995) - evolui perante uma mudança organizacional planeada numa organização, do setor secundário, na zona norte de Portugal na perspetiva dos trabalhadores e de elementos do departamento de recursos humanos.

Trata-se de uma investigação qualitativa desenvolvida através de oito entrevistas semiestruturadas individuais (diretor de recursos humanos, técnico de recursos humanos, três chefias intermédias, e três operários). A empresa onde foi desenvolvida a investigação é constituída por várias unidades industriais. Desta forma, as três chefias intermédias, bem como os operários, pertencem a três unidades industriais diferentes.

A análise dos dados foi sustentada no *Software NVivo9* mediante análise de conteúdo. Foi possível perceber que o processo de mudança pressupõe um conjunto de alterações estruturais e ao nível dos processos organizacionais. Através da análise qualitativa conseguimos perceber que as chefias intermédias sentem-se injustiçadas e, paradoxalmente, satisfeitas com a organização. Por sua vez, os operários sentem-se, também, injustiçados e com perceção de pouco suporte organizacional.

Desta forma conseguimos identificar dois tipos diferentes de contratos psicológicos, três transacionais e dois relacionais, sendo que um dos colaboradores não se conseguiu perceber o tipo de contrato. A verdade é que existiram casos em que não conseguimos apurar estilos puros dos tipos de contrato psicológico o que pode demonstrar o facto de ter ocorrido quebras e violações dos mesmos devido à implementação do processo de mudança organizacional.

Em suma, conseguimos perceber que um dos fatores essenciais para que as mudanças sejam processos eficazes assenta na dinâmica da relação entre trabalhadores e organização.

**Palavras-chave:** Contrato Psicológico; Mudança Organizacional Planeada; Relação Psicossocial.



## **ABSTRACT**

In the present day society the changing processes are part of the day by day of the organizations. Changes bring uncertainty and unpredictability that may affect the psico social relationship between companies and employees

The present study aims at understanding in what way the psychological contract- the expectations an individual has towards the organization (Rousseau 1995) - develops before a planned organizational change in the secondary sector in the North of Portugal in the workers perspectives and the Human Resources Department members perspective.

It is a qualitative investigation developed by eight semi structured interviews(Human Resources director, Human Resources professional three intermediate managers and three workers). The company where the investigation took place is composed by several industrial units . The intermiate managers and the workers belong to the three different units.

The data analysis was supported by Software NVivo9 through content analysis. It was possible to understand that the changing process implies a .set.of structural changes on the organizational process level. Through the qualitative analysis we managed to understand that the intermidiate managers feel injustice and paradoxically feel happy with the organization.The workers also felt injustice as well as limited organazational support

So we were able to identify two different types of psychological contracts:three transactional and two relational,although it was not clear which contract applied to one of the workers. The truth is that there were cases we were not able to identify styles of types of psychological contract which may demonstrate the fact that there was breakage and violations are due to the implementation of the organizational change process.

Concluding we were able to understand that one of the main factors so that changes can be effective... processes is based on the dynamics of employees and organizations relationship

**Keywords:** Psychological Contract; Planned Organizational Change; Psychosocial relationship.



## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO I   Introdução</b>	<b>Pág. 13</b>
<b>CAPÍTULO II   Enquadramento Teórico</b>	<b>Pág. 14</b>
<b>1. Mudança Organizacional (MO)</b>	<b>Pág. 14</b>
1.1. Origens da Mudança Organizacional	Pág. 14
1.2. Escolas de análise sobre Mudança Organizacional	Pág. 15
1.3. Tipos de Mudança Organizacional	Pág. 16
1.4. Processo de Mudança Organizacional	Pág. 17
<b>2. Efeitos da Mudança Organizacional Planeada na relação indivíduo-organização</b>	<b>Pág. 20</b>
2.1. Contrato Psicológico	Pág. 10
2.1.1. Tipos de Contrato Psicológico	Pág. 21
2.1.2. Contrato Psicológico versus Suporte Organizacional Percebido e Contrato Social	Pág. 21
2.1.3. Quebra e Violação do Contrato Psicológico	Pág. 22
<b>3. Socialização Organizacional, Empenhamo Organizacional e Sentido Psicológico de Comunidade no Trabalho à luz do Contrato Psicológico e da Mudança Organizacional Planeada</b>	<b>Pág. 23</b>
<b>4. Mudança Organizacional Planeada e Contrato Psicológico</b>	<b>Pág. 25</b>
<b>CAPÍTULO III   Metodologia</b>	<b>Pág. 26</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>Pág. 26</b>
<b>2. Objetivos e Questões de Investigação</b>	<b>Pág. 27</b>
<b>3. Participantes</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>4. Instrumentos</b>	<b>Pág. 30</b>
<b>5. Procedimentos</b>	<b>Pág. 30</b>
5.1. Recolha de dados	Pág. 30
5.2. Tratamento de dados	Pág. 31
<b>CAPÍTULO IV   Análise e Discussão dos Resultados</b>	<b>Pág. 31</b>
<b>1. Descrição do Sistema de Categorias</b>	<b>Pág. 31</b>
<b>2. Resposta às questões de investigação</b>	<b>Pág. 40</b>
<b>3. Conclusões</b>	<b>Pág. 61</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>Pág. 63</b>



## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

<b>Tabela 1:</b> <i>Tabela de Dados Sociodemográficos dos participantes</i>	<b>Pág. 29</b>
<b>Tabela 2:</b> <i>Fatores originadores da mudança organizacional planeada</i>	<b>Pág. 42</b>
<b>Tabela 3:</b> <i>Participantes X Fatores originadores da mudança organizacional planeada</i>	<b>Pág. 43</b>
<b>Tabela 4:</b> <i>Centro de Trabalho X Fatores originadores da mudança organizacional planeada</i>	<b>Pág. 43</b>
<b>Tabela 5:</b> <i>Fatores originadores da mudança organizacional planeada dos processos organizacionais X participantes</i>	Pág. 44
<b>Tabela 6:</b> <i>Iniciativas de melhoria contínua X Funções dos participantes</i>	Pág. 45
<b>Tabela 7:</b> <i>Consequências da mudança organizacional planeada X Funções dos participantes</i>	Pág. 51
<b>Tabela 8:</b> <i>Relação Psicossocial X Funções dos participantes</i>	Pág. 54
<b>Tabela 9:</b> <i>Fatores subjacentes ao contrato psicológico relacional X Chefias Intermédias e Operários</i>	<b>Pág. 55</b>
<b>Tabela 10:</b> <i>Desconfiança X Chefias Intermédias e Operários</i>	Pág. 56
<b>Tabela 11:</b> <i>Fatores subjacentes ao contrato psicológico transacional X Chefias Intermédias e Operários</i>	Pág. 57
<b>Tabela 12:</b> <i>Fatores subjacentes ao contrato psicológico equilibrado X Chefias Intermédias e Operários</i>	Pág. 57
<b>Tabela 13:</b> <i>Fatores subjacentes ao contrato psicológico transicional X Chefias Intermédias e Operários</i>	Pág. 58
<b>Tabela 14:</b> <i>Fatores subjacentes a todos os tipos de contratos psicológicos X Chefias Intermédias e Operários</i>	<b>Pág. 59</b>
<b>Figura 1:</b> <i>Sistema de Categorias de primeira e segunda ordem</i>	<b>Pág. 32</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> <i>Guião de entrevista semiestruturado para os elementos dos recursos humanos</i>	Pág. 68
<b>Anexo 2:</b> <i>Guião de entrevista semiestruturado para chefias intermédias e operários</i>	Pág. 70
<b>Anexo 3:</b> <i>Consentimento informado da organização e dos participantes</i>	Pág. 73
<b>Anexo 4:</b> <i>Sistema Integral de Categorias</i>	Pág. 76



## CAPÍTULO I | Introdução

Na conjuntura económica e social que atravessamos, as organizações tiveram de sofrer processos de mudança para se conseguirem manter no mercado. Neste sentido, houve uma ponderação e um planeamento destas mudanças organizacionais para que as organizações se consigam manter produtivas e competitivas. Deste modo, as empresas têm de adotar respostas mais eficazes e em tempo oportuno em ordem a assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Nos últimos tempos muito se tem falado e escrito sobre a pertinência e a urgência da mudança organizacional e da forma como se deve mudar. Mas não há uma melhor forma de assegurar uma mudança organizacional eficaz pois esta pressupõe uma adaptação ao contexto real e concreto de trabalho. E, desta forma, pouca base bibliográfica existe a explicar como se deve mudar numa perspetiva contingencial.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007) se atentarmos apenas nas mudanças organizacionais planeadas, verificamos que estas estão alicerçadas em alterações de todo o tipo, desde mudanças de cariz mais *hard* (estratégia, estrutura e sistemas) a mudanças mais *soft* (propósito, pessoas e processos). Estamos pois perante situações de transformação que se repercutem também surgem ao nível das expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre a organização e os seus colaboradores (Kidder & Buchholtz, 2002). Lester e Kickul (2001) afirmam mesmo que, quando há uma perceção por parte do colaborador de violação ou quebra do seu contrato psicológico, isto é, quando expectativas do colaborador são frustradas, este, entre outros comportamentos, pode chegar inclusive a abandonar a organização.

Deste modo, para que a organização se mantenha competitiva no mercado e que o seu negócio subsista a longo prazo torna-se imprescindível que se reflita e se dê especial atenção à gestão do contrato psicológico dos trabalhadores. Apesar deste reconhecimento, parece inda não haver esta sensibilização sedimentada nas culturas organizacionais, o que suscita relativa preocupação neste âmbito.

Tendo em conta a problemática da evolução do contrato psicológico num quadro de mudança organizacional planeada, esta investigação centrou-se em analisar os efeitos percebidos da mudança organizacional planeada nos termos do contrato psicológico na perspetiva dos trabalhadores e de elementos do departamento de recursos humanos de uma organização do setor secundário.

O presente trabalho, sumariamente, encontra-se estruturado em quatro capítulos. No capítulo II, desenvolve-se todo o enquadramento teórico subjacente à temática da evolução do contrato psicológico num quadro de mudança organizacional planeada. Assim sendo, encontra-se estruturado em quadro temas, cada qual com os seus respetivos subtemas. Num primeiro momento é abordada a temática da mudança organizacional a qual se encontra subdividida em: origens da mudança organizacional, escolas de análise sobre mudança organizacional, tipos de mudança organizacional e o processo de mudança organizacional. Posteriormente é desenvolvida a temática sobre os efeitos da

mudança organizacional planeada na relação indivíduo-organização a qual privilegia aquilo que se entende por contrato psicológico desde os tipos de contrato psicológico que existem, à sua relação com o suporte organizacional percebido e com o contrato social, bem como, a compreensão acerca da quebra e violação do contrato psicológico. Seguidamente são desenvolvidas duas temáticas pertinentes para o desenvolvimento deste estudo, sendo estas: uma visão da socialização organizacional, empenhamento organizacional e sentido psicológico de comunidade no trabalho à luz do contrato psicológico e da mudança organizacional planeada e a segunda temática remete para uma abordagem sobre a relação entre mudança organizacional planeada e contrato psicológico.

No capítulo III será apresentada toda a dinâmica metodológica que foi usada como suporte ao desenvolvimento desta investigação. Num primeiro momento é feita uma breve introdução, seguida da exposição dos objetivos e questões de investigação que mediarão todo o estudo. Seguidamente são caracterizados os participantes, assim como, os instrumentos utilizados (guiões de entrevistas semiestruturados) e os procedimentos tidos em conta. A análise realizada foi feita através do discurso e percepções dos participantes.

No capítulo IV são apresentados e discutidos os resultados, seguido de uma exposição da reflexão e conclusão críticas de toda a análise, bem como, as principais limitações do estudo e sugestões de investigações futuras, no capítulo V.

## **CAPÍTULO II | Enquadramento teórico**

### **1. Mudança Organizacional (MO)**

#### **1.1. Origens da Mudança Organizacional**

A definição de mudança organizacional está longe de ser uma definição consensual (Bilhim, 2001). Segundo este autor e tendo por base a teoria contingencial, a mudança organizacional surge quando uma empresa se depara com níveis baixos de performance organizacional, o que causa uma desadaptação. Desta forma, surge a necessidade de uma readaptação por parte da organização para que os níveis de adaptação sejam restabelecidos.

As mudanças organizacionais podem ter origens distintas. Diversos fenómenos ocorridos a nível global provocaram as empresas para alterar as suas práticas. Muitas organizações começaram a entrever um futuro económico incerto encetando reflexões sobre problemáticas tais como o impacto do aumento da concorrência ao nível mundial, a desregulamentação dos mercados internos e a mudança económica no mundo ocidental que se traduziu na transição de economias centradas em produtos para economias de serviços. Dado este panorama geral que se vem fazendo notar desde há vinte anos, as organizações viram-se obrigadas a começar, a par e passo, a reestruturar o seu funcionamento e, em muitos casos, a despedir pessoal para conter os custos e manter a competitividade (Cascio, 1995).

Deste modo, tornou-se pertinente que as empresas se flexibilizassem para que continuassem a ser competitivas ao nível do seu mercado, através de novos focos para a sua própria sobrevivência económica (Castells, 1999). Com isto, pretende-se que as organizações sejam proativas no sentido em que antecipam mudanças tendo em conta os seus concorrentes e, assim, desenvolvam estratégias competitivas através da adaptação eficaz a pressões internas e externas, de modo a desenvolverem estratégias adequadas no meio em que estão inseridas (Castro & Basques, 2006).

Segundo Motta (1999), o saber ser de um administrador de uma empresa passa por ser infalível ao nível das mudanças que esta enfrenta ao longo do tempo e essas mudanças podem ser diversificadas, envolvendo situações tais como: ultrapassar transformações rápidas e difíceis; defrontar-se com ambiguidades; conceber a urgência de novos produtos e serviços; conseguir ser eficaz quando perante uma situação de caos e vulnerabilidade; e conseguir manter o equilíbrio e a preponderância quando se perde algo que se construiu. Este autor afirma, ainda, que quando se fala em mudanças numa organização, não se tratam apenas de mudanças ao nível de melhoria dos processos, mas sim ao nível de práticas que até então poderiam ser vistas como uma mais-valia, mas no presente já não fazer sentido elas existirem. Quando se fala em gestão de empresas, fala-se em constantes mudanças eficientes para que os produtos e os serviços prestados se tornem rentáveis para a própria empresa e para o mercado que a sustenta. Por outras palavras, o que este autor nos transmite é que a mudança se baseia numa reformulação do modelo da organização para que este seja sustentável face às mudanças bruscas da sociedade contemporânea.

## **1.2. Escolas de análise sobre Mudança Organizacional**

Van de Ven e Poole (1995) defendem que a mudança organizacional pode ser analisada à luz de quatro escolas distintas: teológica, dialética, evolucionista e de ciclo de vida. A escola teológica baseia-se numa ação (refletida e monitorada) para alcançar os objetivos definidos com a finalidade destes estarem sujeitos a exigências e constrangimentos. Por sua vez, a escola dialética desenvolve-se tendo em conta duas entidades que se encontram em oposição, que se confrontam e daí surge uma entidade diferente de confrontação. A escola evolucionista, em sua medida, centra-se num processo de competição de uma população de entidades, as quais evoluem através da variação, seleção e retenção, e acabam por atingir uma definição macro-populacional dos critérios que dominam essas entidades. A escola do ciclo de vida baseia-se no processo de mudança como um processo que mantém a sua identidade ao longo do processo passando por diferentes etapas de desenvolvimento e progressão (Cunha et al., 2007).

A MO pode pois ser a forma para a descoberta de melhores níveis de desempenho da empresa, assim como de novas oportunidades no mercado empresarial (Mandelli, 2003). Este autor define a mudança organizacional como uma forma de adaptação de uma organização relativamente ao seu ambiente de atuação, isto é, do tipo de organização de que se trata e do mercado em que está inserida,

assim como, do seu produto e do estilo de gestão que está instituído. Lima e Bressan (2003) afirmam mesmo que o que rodeia a organização faz com que os indivíduos mudem o seu comportamento e, por isso, trata-se de uma questão de tempo até que as empresas tenham a sensibilidade para perceber a necessidade de MO. Ainda segundo Mandelli (2003) qualquer adequação organizacional, isto é, qualquer mudança organizacional pressupõe o aumento da competitividade entre os colaboradores.

### **1.3. Tipos de Mudança Organizacional**

Após esta viagem por diversos fatores que podem despoletar mudança organizacional, importa referir que existem diferentes tipos de mudança: mudança organizacional planeada, mudança estratégica, mudança emergente e mudança organizacional improvisada (Cunha et al., 2007).

A mudança organizacional planeada refere-se à admissão de diferenças na configuração organizacional (*hard e/ou soft*) com o objetivo de aumentar o grau de ajustamento entre a organização e a envolvente. Por sua vez, a mudança estratégica pressupõe uma transformação ao nível da organização relativamente à envolvente, o que faz com que o seu objetivo esteja voltado para uma abordagem mais interorganizacional (Cunha et al., 2007). No que diz respeito à mudança emergente, esta cinge-se a uma mudança feita por reação a problemas impossíveis de serem antecipados. Como tal baseia-se em processos de acomodação, adaptação e alteração que conduzem a uma mudança intensa e intencional (Weick, 2000). Por último, a mudança organizacional improvisada pode dizer-se que é um tipo de mudança emergente que se diferencia na medida em que se centra em deliberações não planeadas (Cunha et al., 2007).

Este estudo, especificamente, centra-se, então, na mudança organizacional planeada a qual pressupõe uma abordagem intraorganizacional. Segundo Kotter (1996), esta mudança, também definida por mudança programada, pressupõe algumas etapas, sendo elas: estabelecimento de um sentido de urgência; criação da coligação dirigente; desenvolvimento de uma visão e estratégia; comunicação da visão de mudança; passagem à ação; geração de ganhos a curto-prazo; consolidação dos ganhos e criação de mais mudança; e ancoragem das novas abordagens na cultura da organização.

A primeira etapa – estabelecimento de um sentido de urgência – centra-se no reconhecimento e debate acerca de crises reais e possíveis e de oportunidades fundamentais através da análise do mercado. A segunda etapa – criação da coligação dirigente – por sua vez, diz respeito à criação de um grupo/equipa, o qual tem autonomia para pôr a mudança em curso. Ao nível da terceira etapa – desenvolvimento de uma visão e estratégia – é exatamente promover condições consistentes no sentido da mudança através de estratégias coerentes para alcançar a visão criada. Tendo em conta a quarta etapa – comunicação da visão de mudança – baseia-se na divulgação da visão e das estratégias concebidas através dos diversos meios e a coligação dirigente deve ser um modelo a seguir pelos colaboradores. A quinta etapa – passagem à ação – tem por objetivo retirar as dificuldades que puderam colocar em causa a mudança, através de mudanças ao nível de estruturas e sistemas, assim

como, encorajar a aceitação do risco que a própria mudança pode pressupor. A geração de ganhos a curto prazo – nomeadamente, a sexta etapa – é, como o nome indica, produzir ganhos a curto prazo através da recompensa aos colaboradores facilitadores destes ganhos. A sétima etapa – consolidação dos ganhos e criação de mais mudança – assenta na solidificação dos ganhos através de sucessos anteriores que levaram a uma credibilidade do processo e, através desses, tentar fazer com que os colaboradores que não colaboram com a nova visão implementada verifiquem o vantajoso que ele é. Para além disso, o projeto deve ser revisto e, como tal, deve ser acrescentado novos temas de debate e melhoria, novas finalidades, etc. A última etapa – ancoragem das novas abordagens na cultura da organização – pressupõe a aquisição dos novos conceitos na cultura da organização, no que diz respeito a formas de pensar e agir.

#### **1.4. Processo de Mudança Organizacional**

A mudança organizacional, por definição, assenta então num processo repetitivo de “formulação, implementação, avaliação e modificação dos objetivos, com base naquilo que foi aprendido ou desejado pela organização” (Van de Ven & Poole, 1995, p.516), tendo em vista a mobilização da organização de uma condição inferior para uma superior. Para além disso, esta sequência objetiva segundo Cunha et al. (2007) é avaliada quanto ao sucesso através de duas formas: desempenho organizacional (e.g. produtividade, lucro, eficácia) e desenvolvimento humano (e.g. desenvolvimento de conhecimentos, aperfeiçoamento da qualidade de vida no trabalho).

Esta reformulação ao nível da gestão de uma organização pressupõe uma reestruturação, também, ao nível da estrutura, estratégia e pessoas. Para que a mudança seja feita de forma eficaz deve-se conhecer bem a organização no sentido de avaliar os seus processos organizacionais de modo a conquistar e manter a sua presença no mercado (Castro & Basques, 2006). A gestão por processos distingue-se a vários níveis da gestão tradicional, sendo eles: a utilização de objetivos externos, o trabalho em equipa e o fluxo de informação adequada (Gonçalves, 2000). A gestão tradicional, isto é, a gestão por funções baseia-se na organização vertical na empresa e na divisão de departamentos (Müller, 2003). Há, claramente, neste tipo de gestão, um foco nas funções dos colaboradores e não nos respetivos processos. Por conseguinte, é necessário que tanto as práticas como as técnicas de gestão estejam alinhadas com a estrutura organizacional (Gonçalves, 2000).

Sem prejuízo, importa referir que o processo de mudança é um processo complexo e que comporta várias dificuldades. Desta forma, não existe uma melhor forma de conduzir este processo de mudança pois trata-se de algo centrado em cada organização e em cada situação privilegiando a mudança de estruturas e sistemas mais eficazes (Cunha et al., 2007).

Apesar disso, existe um conjunto de fases defendido por Beer, Eisenstat, e Spector (1990) através das quais se conduz uma mudança eficaz: diagnóstico, ações preparatórias e estratégias de implementação. Na primeira fase, pretende-se a análise da situação tendo em conta: problemas a

deliberar com a mudança, possíveis razões desses problemas e tempo vago para efetuar a mudança. Na segunda fase, devem ser abordadas as ações preparatórias da introdução das mudanças pretendidas, sendo elas questões acerca da resistência à mudança, da informação pertinente, etc. Numa terceira fase, seleciona-se uma estratégia de implementação do processo de mudança tendo por base os constrangimentos respetivos ao tempo disponível, grau previsível de implicação/empenhamento dos empregados e o planeamento fundamental. Ao longo desta fase é necessário um acompanhamento (monitorização) de forma a avaliar os resultados e adaptar ações destinadas a aproveitar oportunidades e/ou ultrapassar ameaças (Cunha et al., 2007).

Kotter e Schlesinger (1979 cit in Cunha et al., 2007) afirmam que neste processo complexo devem ser tomados em consideração certos aspetos, sendo eles: a quantidade e o tipo de resistência possível de ocorrer, a posição do fundador da mudança face aos empregados (no que diz respeito à confiança e ao poder), os locais em que se encontra a informação necessária para estruturar a mudança e a energia pertinente para conduzir à sua implementação e ao contexto da mudança.

Tendo em conta a pesquisa de Huber e Glick (1993), existem fatores que influenciam o (in)sucesso das mudanças organizacionais, os quais estão compilados em cinco características distintas de vários agentes e dimensões sendo elas: o ambiente organizacional, o desempenho organizacional, a chefia da organização, a estratégia organizacional e a estrutura organizacional. Em contrapartida, fatores há que podem facilitar o processo de mudança, podendo ou não ter impactos significativos.

Segundo Bilhim (2001) existem técnicas facilitadoras do desenvolvimento organizacional tais como o método de feedback dos dados, o desenvolvimento das próprias equipas de trabalho, o enriquecimento de funções, a formação em dinâmicas de grupo e a consultoria de procedimentos. A obtenção de feedback baseia-se na realização de entrevistas e/ou administração de inquéritos como forma de levantamento de dados relacionados com diversos temas (e.g., clima organizacional). Após o procedimento de recolha dos dados é feita uma análise contextualizada e são criados planos de intervenção como forma de correção. Por sua vez, a formação e o desenvolvimento de equipas é uma técnica muito utilizada nas organizações como forma de promoção de mudança ao nível comportamental. Esta técnica concretiza-se através da confrontação de colaboradores de várias áreas e posições hierárquicas da empresa, num momento em que todos se criticam mutuamente. A dinâmica é assegurada por um especialista ou consultor externo e tem por objetivo “encontrar um ponto de encontro para que se alcance a colaboração, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão das suas razões” (Bilhim, 2001, p. 434). Esta prática visa dotar a equipa com competências, tais como, a compreensão dos seus objetivos, tratamento dos conflitos, métodos de controlo, entre outras, para que possam autoavaliar os seus comportamentos. Por sua vez, o enriquecimento de funções visa “dar aos trabalhadores a todos os níveis da pirâmide hierárquica mais oportunidades para tomar decisões relativamente aos seus objetivos, programações, métodos de executar o trabalho e mais responsabilidade quanto ao produto acabado” (Bilhim, 2001, p. 436). Ao

nível da formação através de dinâmicas de grupo, segundo Bilhim (2001, p. 436) esta tem diversos fins:

- a. *Proporcionar aos gestores formação que lhes permita ter sensibilidade relativamente a si próprios e aos outros, bem como adquirir as capacidades necessárias para a condução e orientação das mudanças. Trata-se de perceber como cada um e os outros se comportam em grupo;*
- b. *Desenvolver nos gestores a sensibilidade, a compreensão e a capacidade de participar eficazmente, quer como membros, quer como líderes do grupo;*
- c. *Descobrir e desenvolver os princípios já testados e melhorar métodos de formação em relações humanas.*

Esta técnica é desenvolvida fora dos locais de trabalho e abrange um grupo de cerca de dez a quinze pessoas. O objetivo é que os participantes falem sobre si, sem que seja pedido o desenvolvimento de um tema em particular. Neste momento é valorizada a informação que é exposta, para que haja um momento de reflexão e, assim, se possa identificar possíveis deficiências na sua conduta anterior. Por último, relativamente à consultoria de procedimentos, esta baseia-se no diagnóstico de necessidades por parte de um consultor externo em colaboração com o próprio cliente. Esta técnica faz sentido para que o próprio administrador perceba o problema e, em cooperação, com o consultor desenvolva propostas de solução do próprio problema. Desta forma, as propostas quando desenvolvidas com o apoio do cliente permanecem durante mais tempo e, este, sempre que esteja perante um novo problema, já tem desenvolvidas competências necessárias para o resolver.

Por sua vez, Cunha et al. (2007) afirmam que os fatores que podem levar ao insucesso da mudança organizacional poderão ser agrupados em dois níveis: psicológicos e organizacionais. Ao nível dos fatores psicológicos, estes traduzem-se na resistência à mudança por parte dos colaboradores de variadas formas (e.g., tendência para evitar a incerteza, rotinas defensivas, o auto-interesse e a descrença na mudança). Por outro lado, se o fracasso da mudança se dever a fatores organizacionais, estaremos perante uma situação de imperfeita conduta no que diz respeito ao que é esperado de um processo de mudança eficaz (e.g. abordagens incompletas do procedimento, falhas ao nível da comunicação e utilização inconveniente dos processos e técnicas).

Importa ainda referir que, embora muitos estudos se apoiem em diferenças individuais por parte dos colaboradores para justificar a resistência à mudança organizacional, nem sempre é o que está no cerne da questão pois na sua origem podem estar fatores de índole organizacional (Oreg & Sverdlik, 2010). A base da mudança deve ser apoiada pela capacidade de liderança, bem como pela gestão e organização da força de trabalho pois alavancam a sustentabilidade dessa mesma mudança (Terra, 2001). Não descurando, o trabalho em equipa, o fluxo de informação coerente e o desenvolvimento de competências dos próprios colaboradores são fatores de destaque no sentido em que tornam o ambiente organizacional estável o que propicia a inovação e a eficiência da estrutura da

organização. Com isto, Terra (2001) pretende afirmar que para que uma mudança organizacional seja eficaz tem de haver um alinhamento entre a gestão de pessoas e a própria estrutura da organização.

## **2. Efeitos da Mudança Organizacional Planeada na relação indivíduo-organização**

Os laços que se estabelecem entre os indivíduos e a organização são difíceis de se compreender na plenitude dada a sua complexidade e interligação e, por isso, a grande dificuldade de perceber os seus antecedentes e respetivos consequentes. A ligação indivíduo-organização é usualmente caracterizada pelos seguintes processos psicossociais: comprometimento (ou empenhamento) dos indivíduos com a organização, identificação das pessoas com a organização, sentido psicológico de comunidade de trabalho, socialização organizacional, ajustamento entre a pessoa e a organização e contratos psicológicos entre os indivíduos e a organização (Cunha et al., 2007).

### **2.1. Contrato Psicológico**

O contrato psicológico diz respeito a um importante constructo quando se fala na ligação indivíduo-organização. Importa abordar este constructo, inicialmente, à luz de uma abordagem histórica. Há quatro décadas atrás, o contrato psicológico não era valorizado nas organizações, isto é, só com o passar do tempo é que a compreensão sobre as expectativas dos trabalhadores relativamente à organização passou a ser incluída nas agendas dos gestores e a ver a sua pertinência empírica aumentar (Montes & Zweig, 2009). Como referido anteriormente, as organizações viram-se obrigadas a despedir pessoal e a reestruturar o seu funcionamento para conter os custos e manter a competitividade (Cascio, 1995). Neste sentido, constata-se que muitas vezes as perceções dos empregados tornam-se inconsistentes relativamente à evolução da cultura organizacional.

O contrato psicológico no trabalho refere-se ao conjunto de expectativas que um indivíduo tem relativamente à organização à qual pertence (Rousseau, 1995). Essas crenças são moldadas por fatores (e.g., valores, motivações), experiências no trabalho (e.g., práticas de socialização) e do contexto social mais amplo (e.g., normas). Este tipo de contratos são caracterizados como "esquemas moldados por fatores de vários níveis" (Rousseau, 2001, p. 525), que afetam a criação de significado em torno de promessas e compromissos que os trabalhadores e empregadores fazem uns aos outros, as interpretações do âmbito das suas obrigações e o grau de mutualidade e reciprocidade manifestar as partes. Os contratos psicológicos servem para reduzir a insegurança e antecipar futuras trocas, ajudando os indivíduos e organizações a atender às suas necessidades (Dabos & Rousseau, 2004). Importa também referir que, segundo Rousseau (1995), os contratos psicológicos pressupõem um planeamento, uma coordenação e um desempenho eficazes por parte da organização no sentido de gerir as expectativas dos colaboradores de forma clara. Este tipo de contrato subentende, ainda, um grau de mutualidade (grau de acordo entre as promessas e compromissos) e reciprocidade (grau de

concordância entre a troca de promessas e compromissos) entre as duas partes (Dabos & Rousseau, 2004).

A troca de remuneração por trabalho é a premissa que define uma relação de emprego e quando combinado com expectativas por parte do colaborador constitui um contrato psicológico (Rousseau, 1995). Assim sendo, um contrato psicológico é composto por crenças assentes em quatro componentes: incentivos prometidos, incentivos entregues, contribuições prometidas e contribuições entregues, sendo estas as questões centrais à volta da teoria do contrato psicológico (Lambert, 2011).

### **2.1.1. Tipos de Contrato Psicológico**

O contrato psicológico, sendo um contrato individual e interno, pode apresentar-se segundo quatro variações: relacional, transacional, equilibrado e transicional (Rousseau, 2000). O contrato psicológico relacional é de duração longa e não são especificados os termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho. Esta relação baseia-se na confiança mútua e lealdade, esperando que o colaborador tenha amor à camisola” e espera-se que a organização lhe dê segurança do trabalho e bem-estar individual e familiar. O contrato psicológico transacional, por sua vez, é de duração curta e no qual são bem especificados os termos contratuais. Por parte do colaborador é esperado que cumpra determinadas obrigações e, por parte da organização, que esta o compense devidamente pelo trabalho prestado. No que diz respeito ao contrato psicológico equilibrado, este é de duração longa e são especificados os termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho. Baseia-se, então, em relações dinâmicas e abertas, sendo que o empregado deve desenvolver as suas competências e respetiva carreira em prol da organização e, a organização, deve fornecer-lhe oportunidades de progresso da sua empregabilidade. Ao nível do contrato psicológico transicional, este é de duração curta e não são especificados os termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho. Este contrato é desprovido de garantias, permanecendo, no entanto, em incertezas no que confere às obrigações de ambos, surgindo um clima de desconfiança e empobrecimento de expectativas futuras (Cunha et al., 2007).

### **2.1.2 Contrato Psicológico versus Suporte Organizacional Percebido e Contrato Social**

O contrato psicológico distingue-se do suporte organizacional percebido e com o qual, também, pode ser confundido devido à sua aproximação ao nível de troca social e norma de reciprocidade (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Apesar de estes dois conceitos estarem ligados, o suporte organizacional percebido debruça-se sobre a perceção que o indivíduo tem relativamente à empresa no que diz respeito às suas prestações enquanto colaborador e à preocupação com o seu conforto no local de trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Para além disso, diferenciam-se em vários níveis, sendo estes: “crença” de cada conceito – como referido anteriormente

-, interdependência das partes - em que o POS é unilateral e o contrato psicológico é bilateral - e avaliação da qualidade da troca – POS antevê que os colaboradores retribuem mediante a percepção que fazem relativamente ao suporte dado pela organização, ao invés que segundo o contrato psicológico, os colaboradores retribuem através tendo em conta o que foi prometido e o que realmente é cumprido - (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Uma outra menção importante relacionada com o conceito de contrato psicológico diz respeito à sua diferenciação face ao conceito de contrato social. Enquanto o contrato psicológico diz respeito a uma vertente individual, o contrato social pressupõe um misto de normas, percepções e crenças ligadas à própria sociedade (Edwards & Karau, 2007). Estes autores afirmam que o contrato social se centraliza naquilo que a sociedade percebe como justo e ajustado tendo em conta as partes envolvidas na relação laboral. Assim, o contrato social decreta regras e crenças no que diz respeito: à reciprocidade, boa-fé, lealdade, segurança no posto de trabalho e relações laborais justas garantidas por colaboradores e a própria entidade empregadora. Morrison e Robinson (1997), por sua vez, definem contrato social como sendo composto por pressupostos, normas e crenças de comportamentos adequados relativos a uma unidade social. Importa, também, referir que são vastas e diferenciadas as crenças que compõem o contrato social (Rousseau, 1995) tais como: a opinião pública, o sistema de educação, leis, tribunais, meios de comunicação, as ideologias, as agências reguladoras, as exigências governamentais e organizações. Para além de tudo isto, o contrato social é influenciado pelas próprias organizações (Morrison & Robinson, 1997).

### **2.1.3. Quebra e Violação do Contrato Psicológico**

Quando uma das partes (indivíduo ou organização) não cumpre o que foi prometido, então estamos perante a quebra do contrato psicológico. Desta quebra surge um conjunto de comportamentos negativos, por parte dos funcionários relativamente à organização afetando, assim: a satisfação no trabalho, os comportamentos de cidadania organizacional, a confiança e a performance do trabalhador, bem como, o absentismo e as intenções de deixar a organização (Rousseau, 1995). Para além disso, quando estamos perante a quebra do contrato psicológico, os colaboradores reduzem a sua ligação afetivo-emocional em relação à organização (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Assim sendo, esta redução ao nível da ligação afetivo-emocional pode surgir de duas formas distintas: por um lado, devido à experimentação de emoções negativas, como a raiva, a decepção e a frustração ou, por outro lado, devido ao aumento de desconfiança por parte do trabalhador e, por consequência, a dissolução do vínculo emocional (Ng, Lam, & Feldman, 2010). Neste sentido, a quebra do contrato psicológico e a união de colaboradores estão diretamente relacionados no sentido em que, no momento em que o indivíduo sente tal quebra pode ter dois comportamentos distintos: por um lado, visto não ter energia suficiente para mudar as práticas da organização sozinho, alia-se aos sindicatos como forma de reivindicar os seus direitos e as obrigações da empresa ou, por outro lado, não veem nos sindicatos

uma entidade credível e eficaz, logo não irá haver uma aproximação com os restantes pares (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2007).

Para além da quebra do contrato psicológico, podemos estar perante uma situação de violação do contrato psicológico (Bolino, & Turnley, 2005). Embora relacionados, estes conceitos remetem para fenómenos distintos. Segundo este autor, a violação do contrato psicológico assenta num estado emocional ou afetivo que pressupõe sentimentos negativos dada a perceção de não cumprimento do contrato psicológico. Morrison e Robinson (1997) defendem, também, que a violação do contrato psicológico centra-se no foro afetivo, neste caso caracterizado por uma resposta negativa e intensa, traduzida em sentimentos de raiva e traição).

Deste modo, a violação do contrato psicológico pode estar relacionada com lacunas ao nível da cidadania e comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho, das intenções do volume de trabalho, do desempenho no trabalho e da perceção de suporte organizacional. Quando estamos perante esta situação, os níveis de cidadania e de empenhamento organizacional são mais baixos (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Por sua vez, e sendo a satisfação no trabalho um estado que varia entre o favorável e o desfavorável através dos quais os colaboradores percecionam o seu trabalho (Carlotto, & Câmara, 2008) esta apresenta níveis mais baixos quando está presente a violação do contrato psicológico. No que se refere ao desempenho no trabalho, este, por norma, diminui após a violação do contrato psicológico (Orvis, Cortina, & Dudley, 2008).

Morrison e Robinson (1997) afirmam, ainda, que a perceção da quebra do contrato psicológico pode levar à violação do contrato psicológico, isto é, a um determinado estado emocional ou afetivo, o que não quer dizer que isso aconteça sempre. Deste modo, Rousseau (1989) explica este fenómeno explicitando que ambos os conceitos dizem respeito ao incumprimento de promessas e deveres, sendo que a violação do contrato psicológico é algo que inclui, ainda, e para além da perceção de quebra, incertezas ao nível da confiança e do respeito da organização para com os seus colaboradores.

### **3. Socialização Organizacional, Empenhamento Organizacional e Sentido Psicológico de Comunidade no Trabalho à luz do Contrato Psicológico e da Mudança Organizacional Planeada**

Antes de mais, quando o indivíduo entra para uma organização passa por um processo de transição de elemento externo à organização para elemento interno à própria organização, tratando-se de um processo contínuo e que pressupõe diversas implicações em aspetos importantes da organização. A este processo chamamos socialização organizacional (Cunha et al., 2007). Assim sendo, é necessário proceder a um processo de ajustamento entre este indivíduo e a organização, numa perspetiva interacionista entre ambos (Reichers, 1987). Dado ser um processo dinâmico e bilateral, está subjacente um conjunto de mudanças constantes para que este processo seja eficaz, não

descurando as implicações teóricas e práticas necessárias (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007).

Nesta linha, Chatman (1989) afirma que o *fit* entre o indivíduo e a organização é concebido através da congruência entre normas e valores de ambos. Kristoff (1996), por sua vez, afirma que este ajustamento é encarado como a harmonia entre as pessoas e as organizações, a qual ocorre mediante três cenários: pelo menos uma das partes oferece algo que a outra carece; ambas partilham características básicas idênticas; ou ocorrem os dois cenários anteriores simultaneamente. Posto isto, a consonância entre estas partes afeta positivamente: a satisfação, a confiança, as percepções de justiça, o empenhamento organizacional, atenua o desejo de abandono da organização, promove o alcance dos objetivos organizacionais e os comportamentos de cidadania (Caldwell & O'Reilly, 1990, Downey et al., 1975cit. in Cunha et al., 2007).

As atitudes e comportamentos dos funcionários no seu local de trabalho estão diretamente relacionadas com o tipo de relação entre empregado e empregador. No olhar da psicologia organizacional, esta relação tem inerente o empenhamento dos funcionários à organização. Assim sendo e segundo Meyer e Allen (1991), este constructo centra-se num estado psicológico que caracteriza a relação entre o trabalhador e a organização, a qual pressupõe implicações ao nível da decisão de continuar ou abandonar a organização. Estes autores distinguem, ainda, três dimensões de empenhamento: afetivo (que diz respeito a uma vertente emocional de identificação e envolvimento com a organização o qual se foca no desejo de pertencer à organização), normativo (focaliza-se num estado de obrigação de permanecer à organização) e instrumental (baseia-se numa consciência de que necessita da organização, dados os ganhos que daí advêm). Pode-se, então, afirmar que o compromisso organizacional tem em vista um conjunto de resultados, tanto atitudinais como comportamentais. Importa, ainda, referir que os trabalhadores podem manter, simultaneamente, um compromisso com a organização e, também, com o seu grupo de trabalho ou ocupação (Marique & Stinglhamber, 2011).

Também de grande importância no que diz respeito à ligação indivíduo-organização é o conceito de sentido psicológico de comunidade de trabalho o qual, segundo Burroughs e Eby (1998), é influenciado tanto por características individuais como grupais e organizacionais e contribui tanto para a satisfação no trabalho como para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Inerente a este sentido psicológico, estão um conjunto de dimensões subjacentes, tais como: segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipa, vínculo espiritual, sentido de pertença, tolerância para com as diferenças individuais, vizinhança, sentido de coletivismo e reflexão (Rego, 2002). Tanto os contratos transacionais (de benefícios/serviços organizacionais e participação dos empregado) como os contratos relacionais (de relações vinculativas) afetam o sentido psicológico de comunidade no trabalho e, por consequência, afetam, posteriormente, a satisfação e os respetivos comportamentos de cidadania organizacional (Burroughs & Eby, 1998cit. in Cunha et al., 2007).

As mudanças são uma constante no âmbito de uma organização e têm impacto direto nas próprias empresas e na vida das pessoas (Castro & Basques, 2006).As mudanças, segundo estes

autores, são mais do que melhorias de processo, pois para além dessas melhorias, tem de haver simultaneamente um rompimento com as práticas em vigor anteriormente. Nesta linha de pensamento e mais concretamente perante uma mudança organizacional planeada, é necessário referir que se trata de uma mudança que “corresponde a uma reação mais indicada para fazer face às pressões do meio ambiente e aos problemas e dificuldades com que se defrontam frequentemente as organizações” (Castro & Basques, 2006, p.76). Posto isto, Castro e Basques (2006) defendem que as próprias organizações, perante uma mudança organizacional planeada, devem procurar a melhor forma através da qual a pessoas (e outros fatores) devem ser estruturadas de forma a atingir um bom desempenho e, assim, atingir melhores resultados. Os autores sustentam que nestes momentos de mudanças é necessário ter em conta a criatividade, motivação e capacidades dos colaboradores, para que estes possam detetar os problemas mais relevantes e, assim, conduzir o processo de forma mais eficaz.

Em suma, Peccei, Giangreco, e Sebastiano (2011) afirmam que os empregados que percebem a mudança como positiva tendem a ser mais comprometidos. Em contrapartida, “a resistência à mudança tem uma relação direta negativa com o comprometimento” (Marques, Borges, & Silva, 2014, p.165). Ainda segundo estes autores, é improvável de satisfazer as aspirações e desejos dos indivíduos quando numa situação de mudança, o que faz com que os vínculos que estes estabelecem com a organização antes deste processo, se alterem (Marques, Borges, & Silva, 2014).

#### **4. Mudança Organizacional Planeada e Contrato Psicológico**

Como referido anteriormente, a mudança organizacional planeada diz respeito à admissão de diferenças na configuração organizacional (*hard* e/ou *soft*) com o objetivo de aumentar o grau de ajustamento entre a organização e a envolvente, as quais são delineadas e ponderadas com alguma antecedência (Cunha et al., 2007).

Deste modo e segundo Ballou (2006), sempre e quando existam mudanças numa organização o conteúdo do contrato psicológico é, também, alterado. Ainda segundo esta autora, a percepção dos colaboradores em relação a obrigações e contribuições organizacionais vai mudar durante uma fusão ou aquisição (isto é, durante uma mudança organizacional planeada). Esta autora desenvolveu um estudo que teve por objetivo identificar se havia alterações no conteúdo do contrato psicológico face a uma situação de fusões e aquisições de empresas. Assim sendo, ao longo do seu estudo, Ballou (2006) afirma que a noção de auto-eficácia, entendida como a crença que um indivíduo tem relativamente à sua competência para o desempenho de determinadas atividades, as quais envolvem o julgamento que as pessoas fazem do quanto são capazes de concretizar e organizar atividades em variadas situações. (Bandura, 1986), está intimamente ligada com o facto de os colaboradores conseguirem, de forma mais ou menos eficaz de lidar com o processo de mudança. Ballou (2006) afirma inclusive que os colaboradores que se sentem capazes de gerir eficazmente as mudanças organizacionais são mais

propensas a acreditar que as obrigações e contribuições organizacionais mudaram devido a uma fusão ou a uma aquisição por parte da empresa.

Segundo Cullinan e Dundon (2006), apesar de estar bem presente que o mundo está em constante mudança, a pesquisa empírica sobre a relação entre os efeitos da mudança organizacional e o contrato psicológico ainda é bastante escassa. Mesmo assim, os poucos estudos existentes demonstram que os contratos psicológicos são afetados quando há a implementação de uma mudança organizacional (Freese, Schalk, & Croon, 2010). Estes autores assumem que faz sentido investigar esta relação pois, perante uma situação de mudança, aquilo que a organização vai oferecer aos colaboradores e/ou aquilo que a organização espera receber dos seus funcionários é alterado. Segundo um estudo desenvolvido por estes autores a profissionais de saúde que trabalhavam numa organização que se encontrava a passar por uma mudança organizacional planeada, esta provocou alterações ao nível do contrato psicológico. Especificamente, a mudança organizacional planeada levou à quebra e violação dos contratos psicológicos dos profissionais de saúde pois a organização deparou-se como facto de os colaboradores não cumprirem com as suas obrigações no desenrolar das suas funções. Apesar disto, a percepção por parte dos colaboradores era a de que tinham cumprido as suas obrigações.

Segundo a abordagem de Cunha e colaboradores (2007) no que diz respeito às dimensões *hard* (estratégia, estrutura e sistemas) e *soft* (propósito, pessoas e processos) da mudança organizacional planeada, importa referir que esta investigação debruçou-se no âmbito *soft*, mais especificamente nos processos organizacionais. Deste modo e tendo em conta que Ballou (2006) defende que sempre que há alterações nas organizações, o contrato psicológico é alterado, isto é, as percepções dos colaboradores em relação às suas obrigações e contribuições organizacionais alteram-se, podemos concluir que ao haver alterações nos processos organizacionais, os contratos psicológicos dos colaboradores também se poderão alterar através da sua quebra e/ou da sua violação.

Em resumo e tendo em conta o referido anteriormente: a mudança organizacional planeada leva a uma reconstituição de crenças e expectativas, por parte do colaborador (contrato psicológico), como forma de adaptação à nova estrutura da organização. E esse é o objetivo primordial deste estudo: no fundo, perceber a ligação dos efeitos da mudança organizacional planeada nos termos e natureza do contrato psicológico de trabalhadores.

### **Capítulo III | Metodologia**

#### **1. Introdução**

De forma a compreender se e em que moldes o contrato psicológico dos trabalhadores se transforma em virtude de uma mudança organizacional planeada foi privilegiada uma metodologia qualitativa que se apoiou em guiões de entrevista semiestruturados. Desta forma, a observação centrou-se nos momentos em que foram realizadas as entrevistas, de forma a conceber as atitudes,

motivações e comportamentos das pessoas no seu contexto (Carvalho, Naves, Castro, & Mércan-Hamann, 2010).

Esta investigação insere-se num paradigma construtivista que confere particular ênfase às perceções dos sujeitos relativamente à realidade e ao conhecimento (Berger & Luckman, 2004). Por outras palavras, permite basear-se numa experiência subjetiva percecionada que permite o estudo de fenómenos através da perspetiva do outro (Almeida & Freire, 2007).

A metodologia adotada neste estudo centrou-se, então, numa metodologia qualitativa, a qual se focaliza na informação conseguida pelo investigador, assim como, numa análise de texto (falado e escrito) e a própria observação direta do comportamento (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

Deste modo, o presente estudo teve por base a observação realizada meramente no momento da realização das entrevistas e o design de investigação centrou-se num estudo de caso. Cassel e Symon (1994, cit in Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008) defendem que este tipo de metodologia qualitativa apresenta características básicas. Assim sendo, aquelas que estão presentes nesta investigação são as seguintes:

- a) Foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o investigador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo;
- b) Ênfase na subjetividade ao invés da objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto ou quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspetiva dos participantes;
- c) Orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré determinado, como na pesquisa quantitativa;
- d) Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência.

A seleção da metodologia qualitativa deveu-se ao facto de se pretender descrever a complexidade subjacente à problemática do contrato psicológico quando estamos perante uma situação de mudança organizacional planeada numa organização. Segundo Almeida e Freire (2007) a investigação qualitativa diferencia-se das restantes no sentido em que esta modalidade de investigação centra-se na compreensão e descrição dos fenómenos.

## **2. Objetivos e Questões de Investigação**

No que diz respeito ao objetivo desta investigação este centra-se em analisar os efeitos percebidos da mudança organizacional planeada nos termos do contrato psicológico na perspetiva dos trabalhadores e de elementos do departamento de recursos humanos. O objetivo central de investigação desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores que levaram à mudança organizacional planeada;
- b) Descrever o processo de mudança e os seus efeitos na organização;

- c) Compreender a dinâmica da relação psicossocial entre indivíduo e organização num quadro de mudança organizacional planeada;
- d) Compreender a evolução dos termos do contrato psicológico tendo em conta a mudança organizacional planeada.

Esta especificidade ao nível dos objetivos da investigação traduziu-se nas seguintes questões de investigação:

- a) Quais os fatores que levaram à mudança organizacional planeada?
- b) Como decorreu o processo da mudança planeada?
- c) Quais os efeitos da mudança organizacional planeada na organização?
- d) Como se caracteriza a dinâmica da relação psicossocial entre indivíduo e a organização em razão do processo de mudança organizacional planeada?
- e) Qual a evolução dos termos do contrato psicológico tendo em conta a mudança organizacional planeada?

### **3. Participantes**

De forma a contribuir no processo de mudança e permitindo o entendimento das mais diversas especificidades dos indivíduos é necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos no grupo que se vai submeter a tal estudo (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008).

Foram oito os participantes neste estudo Devido à facilidade de acesso da investigadora ao seu contexto de trabalho, estes participantes são colaboradores de uma organização do setor secundário da economia, mais especificamente da indústria, que se encontra a atravessar uma mudança organizacional planeada.

Existem diferentes dimensões de transformação associadas à mudança organizacional planeada. As principais assentam na gestão de pessoas, na estrutura organizacional, nos processos organizacionais e estratégias empresariais (Castro & Basques, 2006). Este estudo centra-se especificamente numa abordagem da mudança organizacional à luz dos processos organizacionais. Assim sendo, esta dimensão especificamente não pode ser tida em conta sem que anteriormente seja feito um balanço e uma análise daquelas que são as restantes dimensões organizacionais, nomeadamente a de gestão de pessoas e a da estrutura e estratégia organizacionais (Castro & Basques, 2006). Tendo em conta esta abordagem, não podemos descurar o facto de as dimensões estarem interligadas e para que haja uma mudança eficaz, a mudança numa das dimensões implica que as restantes terão de se ajustar simultaneamente. Deste modo, no caso desta investigação, o foco centrou-se nas mudanças ao nível dos processos organizacionais, visto que uma das mudanças na empresa em que este estudo foi desenvolvido se tratou precisamente de uma mudança neste sentido. Tratou-se de uma mudança para uma produção em linha, para uma produção assente num processo, responsabilizando várias equipas em consonância e deixando de parte a ideia da responsabilização de

um processo inteiro numa só equipa de trabalho. O trabalho passou a ser feito em equipa, havendo passagem de uns setores/departamentos para outros, para que o processo prossiga.

Segundo Castro e Basques (2006) é importante antes de mais conhecer a organização de forma a compreender de que forma é que a mesma avalia e implementa os respetivos processos. Os processos organizacionais devem promover “a integração entre as estratégias, a tecnologia, os conhecimentos e as habilidades necessárias para que a empresa conquiste e mantenha sua participação no mercado”(p. 81).

A gestão por processos está presente em empresas consideradas bem-sucedidas nos dias de hoje devido à dinâmica que se vive de concorrência e dos respetivos mercados (Castro & Basques, 2006). Assim sendo, as organizações viram-se obrigadas a criar melhorias tanto na qualidade como nos seus processos organizacionais. Segundo estes autores, este tipo de processos funciona como forma de gestão tanto de ações, como de atividades e recursos.

Gonçalves (2000) defende que existem três grandes diferenças entre a gestão de processos e a gestão tradicional e que são, nomeadamente, a utilização de objetivos externos, o agrupamento de pessoas em torno de um trabalho completo e o fluxo adequado de informação. Este autor defende, ainda, que as práticas e as técnicas organizacionais devem estar em consonância com a estrutura por processos.

Os participantes desta investigação são: três chefes de equipa, três colaboradores que estão sob a alçada destes mesmos chefes diretos, o diretor de recursos humanos e um técnico de recursos humanos (*Tabela 1*). Os dois últimos participantes foram escolhidos pela investigadora, tendo os restantes sido propostos em consonância com o diretor e o técnico de recursos humanos. Desta forma, trata-se de uma seleção de participantes tendo em conta uma amostra não probabilística (Almeida & Freire, 2007). Os critérios que foram exigidos no momento de negociação com o diretor (DRH) e o técnico de recursos humanos (TRH) para a escolha dos restantes participantes diziam respeito ao facto de terem de ser três chefes de equipa e três chefiados de forma a obter as perspetivas de diferentes níveis hierárquicos.

### **Tabela 1**

*Tabela de Dados Sociodemográficos dos participantes*

<b>Código</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>	<b>Antiguidade na Empresa (em anos)</b>
<b>CO1</b>	Masculino	29	Operador	3
<b>CH1</b>	Masculino	41	Chefe de Equipa	14
<b>CO2</b>	Masculino	29	Operador	1
<b>CH2</b>	Masculino	51	Chefe de Equipa	35
<b>CO3</b>	Feminino	58	Operador	46
<b>CH3</b>	Feminino	49	Chefe de Equipa	33
<b>TRH</b>	Feminino	32	Técnico de Recursos Humanos	4
<b>DRH</b>	Masculino	55	Diretor de Recursos Humanos	19

**Nota:** *Analisado por Coding References*

Desta forma, estes dois representantes do departamento de recursos humanos da organização propuseram e validaram a inclusão dos respetivos colaboradores. Importa, ainda referir, que a empresa onde foi desenvolvida a investigação é uma empresa constituída por várias unidades industriais. Desta forma os três chefes de equipa (CH1, CH2 E CH3), bem como os seus subordinados (CO1, CO2 E CO3) pertencem a unidades industriais diferentes.

#### **4. Instrumentos**

Antes da realização das entrevistas foram recolhidos dados sociodemográficos dos participantes que dizem respeito a idade, habilitações literárias, naturalidade e estado civil.

A entrevista foi, então, a técnica privilegiada para a aquisição de informação junto dos participantes pois através deste método qualitativo é possível compreender a experiência dos participantes e construir significados (Fernandes & Maia, 2001).

Foram realizadas oito entrevistas individuais tendo por base um guião semiestruturado. Assim sendo, este estudo baseou-se em dois guiões de entrevistas semiestruturados construídos tendo em conta os objetivos e as questões de investigação e baseados tanto na revisão crítica da literatura. A existência de dois guiões prende-se com o facto de um deles ter sido construído para os participantes que trabalham no departamento de recursos humanos e o outro para os restantes participantes. Deste modo, considerou-se que as perceções dos participantes do departamento de recursos humanos se aproximariam mais da perspetiva da empresa, enquanto o foco dos restantes participantes incidiriam na sua perspetiva individual enquanto colaboradores relativamente à mudança organizacional planeada.

O guião de entrevista semiestruturado para os participantes pertencentes ao departamento de recursos humanos é constituído por quinze questões (anexo 1) enquanto para os restantes participantes o guião de entrevista é constituído por vinte e sete questões (anexo 2).

As entrevistas foram realizadas tendo em conta as questões abertas colocadas e, deste modo, dando palco aos entrevistados para reflexões espontâneas.

#### **5. Procedimento**

##### **5.1. Recolha de dados**

A recolha dos dados para este estudo centrou-se numa recolha documental na própria organização, bem como, de entrevistas individuais que foram realizadas com os participantes. A documentação acedida diz respeito aos eixos estratégicos estruturais da organização de forma a compreender a visão da organização relativamente ao processo de mudança planeada. Trata-se de entrevistas individuais pois o conceito de contrato psicológico é alicerçado na individualidade de cada trabalhador.

Antes da recolha de dados, foram feitos os devidos pedidos de autorização bem como o do consentimento informado assinado por todos os participantes (anexo 3).

As entrevistas foram feitas na própria organização, em gabinete ou em salas de lanche das diferentes unidades industriais. Para além disso, as entrevistas foram feitas individualmente junto dos participantes e submetidas a uma gravação áudio. Estas foram realizadas no mês de abril de 2014, sendo que foram realizadas em dias diferentes, e tiveram uma duração de, aproximadamente, uma hora. Por fim, é de salientar que as entrevistas foram agendadas mediante a disponibilidade da própria organização e dos respetivos participantes.

## **5.2. Tratamento de dados**

O tratamento de dados baseou-se na análise de conteúdo. Esta, por sua vez, é composta por uma série de técnicas que visam analisar o discurso dos entrevistados através de um processo assente em sistemas e objetivos de forma a analisar esse discurso (Bardin, 1997).

Assim sendo, num primeiro momento foram transcritas as entrevistas no seu todo e, posteriormente foi feita uma leitura flutuante, através do *software NVIVO9* na qual me consegui apoderar do discurso dos participantes e criar um conjunto de categorias para uma análise mais minuciosa. Esta análise serviu, então, para responder aquelas que são as questões que estão na base desta investigação.

Este *software*, por sua vez, visa a análise de dados qualitativos através de um sistema de categorias, o qual pode agrupar diferentes tipos de documentos simultaneamente. Para além disso, sugere vantagens, tais como permitir o registo histórico de toda a evolução do processo de investigação e organizar de forma acessível a informação. Este *software* é particularmente útil na administração e síntese das ideias do investigador sendo possível alterar sempre que o próprio achar necessário. Desta forma visa categorizar, codificar, filtrar e questionar os dados adquiridos de forma a responder às questões de investigação e ir ao encontro dos objetivos específicos traçados inicialmente (Guizzo, Krziminski, & Oliveira, 2003).

## **Capítulo IV | Análise e Discussão dos Resultados**

### **1. Descrição do Sistema de Categorias**

Para que fosse possível responder às questões de investigação referidas anteriormente, foi criado e desenvolvido um sistema integral de categorias (anexo 4). A cada categoria de primeira geração está associada a sua descrição, bem como, às subcategorias inerentes à mesma e respetiva descrição. Para além disso e como forma de ilustração e justificação das categorias e subcategorias como válidas e pertinentes, existe uma coluna onde estão inseridos os dados, assim como as

referências correspondentes (*references*) e o número de participantes que referiu um discurso que vai ao encontro numa categoria (*sources*).

De forma a ser possível compreender o sistema integral de categorias desenvolvido, numa visão mais ampla, esta investigação cingiu-se a três categorias de primeira ordem, “*Contrato Psicológico*” (1), “*Mudança Organizacional Planeada*” (2) e “*Relação Psicossocial*” (3) (Ver Figura 1).

O sistema de categorias é composto por três categorias de primeira geração, sendo estas (1) *Contrato Psicológico*, (2) *Mudança Organizacional Planeada* e (3) *Relação Psicossocial*. Importa referir que existe outra categoria denominada por (4) *Sem Relevância* na qual estão inseridas todas as verbalizações que não se mostraram ser pertinentes para a análise do estudo em questão.

**Figura 1:** Sistema de Categorias de primeira e segunda ordem



Deste modo e tomando em consideração a primeira categoria de primeira geração “*Contrato Psicológico*” (1.) surgiram duas subcategorias: “*Condições Profissionais*” (1.1.) que caracteriza as condições dos participantes na organização, e “*Tipo de Expectativas*” (1.2.) que diz respeito a percepções dos colaboradores acerca das funções que exercem.

#### “*Condições Profissionais*” (1.1.)

Alicerçadas a esta categoria de segunda ordem emergiram seis categorias de terceira ordem, tais como: “*Antiguidade na Organização*” (1.1.1.) centrada no número de anos que os colaboradores se encontram a trabalhar para a organização, “*Função Exercida na Organização*” (1.1.2.) a qual descreve o tipo de função que o colaborador exerce na organização, “*Recompensas*” (1.1.3.) visa expor os elementos que caracterizam as recompensas facultadas aos colaboradores, “*Qualidade percebida de Condições de Trabalho*” (1.1.4.) inclui a percepção dos colaboradores relativamente às suas condições

de trabalho, “*Tipo de Vínculo Contratual*” (1.1.5.) abrange os tipos de vínculos contratuais dos colaboradores e “*Vencimento*” (1.1.6.) refere-se a aspetos relativos às expectativas dos colaboradores em relação aos seus vencimentos.

#### **“*Antiguidade na Organização*” (1.1.1.)**

A categoria de terceira geração encontra-se dividida em três categorias de quarta geração, “*0 - 8 anos*” (1.1.1.1.), “*8 – 16 anos*” (1.1.1.2.) e “*Mais de 16 anos*” (1.1.1.3.). Como a denominação indica foram criados intervalos de tempo para assim perceber a antiguidade dos colaboradores na organização.

#### **“*Função Exercida na Organização*” (1.1.2.)**

Esta categoria encontra-se fragmentada em categorias de quarta ordem, “*Diretor de Recursos Humanos*” (1.1.2.1.), “*Técnico de Recursos Humanos*” (1.1.2.2.), “*Chefia Intermédia*” (1.1.2.3.) e “*Operário*” (1.1.2.4.). Como o próprio nome indica diz respeito às funções que são executadas pelos participantes da investigação.

#### **“*Recompensas*” (1.1.3.)**

Esta categoria de terceira ordem divide-se em duas categorias de quarta ordem, “*Grau de Satisfação*” (1.1.3.1.) que se baseia na perceção de concordância relativamente às recompensas facultadas pela organização e “*Tipos de Recompensas*” (1.1.3.2.) diz respeito à caracterização das recompensas oferecidas aos colaboradores.

#### **“*Grau de Satisfação*” (1.1.3.1.)**

Esta categoria de quarta ordem encontra-se dividida em duas categorias de quinta ordem sendo estas: “*Satisfação Elevada*” (1.1.3.1.1.) e “*Satisfação Reduzida*” (1.1.3.1.2.). Estas categorias dizem respeito a perceções de elevada e reduzida concordância, respetivamente, relativamente às recompensas facultadas pela organização.

#### **“*Tipos de Recompensas*” (1.1.3.2.)**

Esta categoria de quarta ordem está subdividida em duas categorias de quinta ordem “*Géneros*” (1.1.3.2.1.), a qual caracteriza as recompensas em géneros oferecidas aos colaboradores, e “*Monetárias*” (1.1.3.2.2.), que identifica as recompensas monetárias que são oferecidas aos seus colaboradores.

#### **“*Qualidade percebida das Condições de Trabalho*” (1.1.4.)**

A categoria de terceira ordem referida está ramificada em duas categorias de quarta ordem, “*Boas Condições de Trabalho*” (1.1.4.1.) e “*Más Condições de Trabalho*” (1.1.4.2.), as quais

englobam ilustrações dos participantes como sendo positivas e negativas, respetivamente, relativamente às condições que vivenciam no seu local de trabalho.

#### **“Tipo de Vínculo Contratual” (1.1.5.)**

Nesta categoria de terceira ordem, estão subjacentes categorias de quarta ordem tais como “*Contrato a Termo*” (1.1.5.1.) e “*Contrato Sem Termo*” (1.1.5.2.).

#### **“Vencimento” (1.1.6.)**

Esta categoria de terceira ordem é composta por duas categorias de quarta ordem, “*Vencimento aquém das expectativas*” (1.1.6.1.), em que é explicitado o descontentamento dos colaboradores relativo às suas expectativas salariais, e “*Vencimento prescrito*”, no qual se incluem referências relativamente ao salário ser algo estabelecido em relação à função exercida.

#### **“Tipo de Expectativas” (1.2.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram quatro categorias de terceira ordem, tais como: “*Expectativas Realistas*” (1.2.1.) que dizem respeito a menções feitas pelos colaboradores de forma consciente e cientes do que é a realidade, “*Expectativas Irrealistas*” (1.2.2.), que atendem a referências que serão impossíveis de se concretizar, “*Expectativas Congruentes*” (1.2.3.) trata-se de expectativas que vão ao encontro daquilo que era esperado pelo colaborador, e “*Expectativas Incongruentes*” (1.2.4.) onde são categorizadas referências dos participantes com percepções de desajustamento entre o que era esperado e o que acontece na realidade. Tal como o nome indica, estas categorias estão diferenciadas mediante o tipo de expectativas que são referidas.

#### **“Momento Presente” (1.2.2.2.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida numa categoria de quinta ordem, sendo esta a “*Monitorização do Empenhamento*” (1.2.2.2.2.), de forma a compreender a presença da monitorização feita no que diz respeito ao comprometimento entre colaborador e organização.

#### **“Expectativas Incongruentes” (1.2.4.)**

Nesta categoria de terceira ordem, estão subjacentes três categorias de quarta ordem tais como “*Existência*” (1.2.4.1.) que se baseia na presença de expectativas incongruentes com o que tinha sido previsto num momento inicial, “*Fatores originadores*” (1.2.4.2.) que dizem respeito a aspetos que originam o desajuste de expectativas, e “*Suporte*” (1.2.4.3.) centra-se na forma de apoio que pode ser prestado por parte da organização aos colaboradores perante uma situação de desajuste de expectativas.

A partir da segunda categoria de primeira geração “*Mudança Organizacional Planeada*” (2) surgiram quatro subcategorias: “*Fatores originadores*” (2.1.) que se baseia em aspetos que estão na

origem do desenvolvimento da mudança organizacional planeada, “*Processo*” (2.2.) centrada em aspetos que se revelaram pertinentes acerca de todo o processo de implementação da mudança organizacional planeada, “*Consequências*” (2.3.) centrada em aspetos que se desencadearam devido à implementação do processo de mudança organizacional planeada, e “*Existência*” (2.4.) que diz respeito à percepção dos colaboradores de uma situação de mudança organizacional planeada em curso na organização.

### **“Fatores originadores” (2.1.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram categorias de terceira ordem, tais como: “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.), “*Competitividade*” (2.1.2.), “*Cumprir objetivos delineados*” (2.1.3.), “*Evolução Mundial*” (2.1.4.), “*Picos de produção*” (2.1.5.), e “*Sentido de urgência*” (2.1.6.), todas estas categorias sido percebidas pelos colaboradores como estando na origem do processo de mudança organizacional planeada.

### **“Processo” (2.2.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram 17 categorias de terceira ordem, tais como: “*Adaptado ao contexto*” (2.2.1.) que categoriza a percepção de que todo o processo foi ponderado em função do contexto em que estava a ser desenvolvido, “*Adesão ao processo*” (2.2.2.) referente à visão dos colaboradores de que faz sentido a implementação do processo, “*Alinhamento da equipa*” (2.2.3.) categoriza referências relativas à percepção de que, ao longo do processo, foi necessário alinhar as equipas de trabalho, “*Apoio*” (2.2.4.) contempla a presença de suporte ao longo de todo o processo, “*Coaching*” (2.2.5.) centra-se nas menções referentes à necessidade e presença de *coachs* ao longo da mudança organizacional., “*Comunicação*” (2.2.6.) alude à descrição dos tipos de comunicação que foram sendo feitos no decorrer do processo de mudança., “*Estratégia organizacional*” (2.2.7.) visa referências no que diz respeito a estratégias que se mantiveram ao longo da mudança organizacional planeada, “*Estrutura organizacional*” (2.2.8.) aborda referências ao nível dos tipos de alterações estruturais realizadas no desenrolar do processo., “*Evolução organizacional*” (2.2.9.) contempla referências da validação do processo de mudança como sendo necessário para a evolução da própria empresa, “*Evolução da mudança*” (2.2.10.) refere-se a menções citadas relativa à evolução da perspectiva acerca da mudança, de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa, “*Gestão da mudança*” (2.2.11.) visa a categorização da gestão como sendo necessária para ser possível implementar a mudança, “*Gestão de pessoas*” (2.2.12.) diz respeito a referências relativas à forma como foi feita a gestão dos recursos humanos na organização com vista ao processo de mudança, “*Momentos do processo de mudança*” (2.2.13.) referentes a etapas do processo como início, decorrer e fim da mudança organizacional, “*Mudança cultural da organização*” (2.2.14.) centra-se numa categoria que aborda referências de mudanças ao nível da cultura organizacional, “*Processo de mudança descendente*” (2.2.15.) que contempla percepções de que a mudança se inicia num nível

hierárquico superior até ao inferior (*top-down*) “*Processo transversal de mudança*” (2.2.16.) categorizando a mudança como sendo algo transversal a toda a organização, e “*Processos organizacionais*” (2.2.17) baseia-se numa categoria que aborda a evolução dos processos organizacionais perante o processo de mudança organizacional planeada.

#### **“Comunicação” (2.2.6.)**

Nesta categoria de terceira ordem emergiram nove categorias de quarta ordem, “*Comunicação adequada*” (2.2.6.1.), [“bons processos de fluxo de comunicação” (TRH)], “*Comunicação enviesada*” (2.2.6.2.) [“Não, infelizmente essa informação não foi passada da melhor forma.” (CO1)], “*Comunicação permanente*” (2.2.6.3.) [“comunicação sempre permanente” (DRH)], “*Comunicação prévia*” (2.2.6.4.) [“**Foi esclarecido plenamente, na sua plenitude de todas as alterações que iam ser feitas não é? Exatamente.**” (CH1)], “*Comunicação tardia*” (2.2.6.5.) [“**Essa informação quando foi dada, foi dada atempadamente? Não.**” (CO1)], “*Comunicação em cascata*” (2.2.6.6.) [“alguns benefícios que foi nomeadamente a comunicação (...) a descendência da comunicação” (TRH)], “*Falta de comunicação*” (2.2.6.7.), [“**Quando houve estas alterações (...) que você me fala, foram avisados (...) que ia existir? Não.**” (CO3)], “Difícil forma de gestão da comunicação” (2.2.6.8.) [“Mesmo para nós não é fácil gerir (...)” (DRH)], e “*Fuga de Comunicação*” (2.2.6.9.) [“Agora as pessoas ouvem um bocadinho aqui, um bocadinho acolá...” (CH3)].

#### **“Estratégia organizacional” (2.2.7.)**

Nesta categoria de terceira ordem emergiram sete categorias de quarta ordem, “*Produto*” (2.2.7.1.), “*Empenhamento da organização*” (2.2.7.2.), “*Cultura orientada para o cliente*” (2.2.7.3.), “*Evolução tecnológica*” (2.2.7.4.), “*Gestão por objetivos*” (2.2.7.5.), “*Mudança de mentalidades*” (2.2.7.6.), e “*Reajustamentos constantes*” (2.2.7.7.).

##### **“Produto” (2.2.7.1.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em quatro categorias de quinta ordem, “*Oferta do produto*” (2.2.7.1.1.), “*Concorrência ao produto*” (2.2.7.1.2.), “*Pontos fracos do produto*” (2.2.7.1.3.), e “*Inovação do produto*” (2.2.7.1.4.).

#### **“Estrutura organizacional” (2.2.8.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em três categorias de quinta ordem, “*Alterações constantes*” (2.2.8.1.), “*Alterações nas infraestruturas*” (2.2.8.2.), e “*Alterações organizativas*” (2.2.8.3.).

#### **“Gestão de pessoas” (2.2.12.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em oito categorias de quinta ordem, “*Apostar nos jovens*” (2.2.12.1.), “*Cultura orientada para os colaboradores*” (2.2.12.2.), “*Envolvimento dos*

*colaboradores*” (2.2.12.3.), “*Evolução do papel do colaborador*” (2.2.12.4.), “*Foco nas competências dos colaboradores*” (2.2.12.5.), “*Identificação dos colaboradores com o processo*” (2.2.12.6.), “*Modelos de gestão Balanced Scorecard*” (2.2.12.7.) [“(…)estou a dizer isto no ponto de vista concetual, este modelo de gestão do balance scored é que, pensar assim o quê que eu posso fazer em termos de investimentos de pessoas e ao nível das nossas competências que podem gerar vantagens diferenciação o quê que eu posso fazer melhor que os outros, algo diferente que possa ser percebido pelo mercado como benefício (...)” (DRH)], e “*Redução de colaboradores*” (2.2.12.8.).

### **“Processos organizacionais” (2.2.17)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em três categorias de quinta ordem, “*Fatores originadores*” (2.2.17.1.), “*Iniciativas de melhoria contínua*” (2.2.17.2.), “*Vantagens*” (2.2.17.3.).

### **“Consequências” (2.3.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram nove categorias de terceira ordem, tais como: “*Redução de pessoal*” (2.3.1.) onde se inserem todas as referências relativas ao despedimento de colaboradores como sendo resultado do processo de mudança organizacional planeada, “*Resistência à Mudança*” (2.3.2.) onde estão inseridas menções relativas a emoções e reações problemáticas fruto da mudança organizacional planeada, “*Criação de oportunidades no local de trabalho*” (2.3.3.), “*Desconforto*” (2.3.4.) onde se inserem alusões a um sentimento desconfortável para com a mudança organizacional planeada, “*Excesso de trabalho*” (2.3.5.) onde estão inseridas menções referentes a demasiado trabalho resultado do processo em questão, “*Insegurança*” (2.3.6.) onde se inserem referências demonstrativas de insegurança do posto de trabalho, “*Maior organização dos postos de trabalho*” (2.3.7.) onde se baseiam alusões relativas a postos de trabalho mais organizados, “*Mobilidade interna*” (2.3.8.) contempla referências que dizem respeito a transições de funções dos trabalhadores dentro da mesma entidade organizacional, e “*Pessoas fragilizadas*” (2.3.9.), categoria que atende ao facto dos trabalhadores sentirem-se mais fragilizados em consequência do processo de mudança organizacional planeada.

#### **“Redução de pessoal” (2.3.1.)**

Nesta categoria de terceira ordem emergiram oito categorias de quarta ordem, “*Processo*” (2.3.1.1.) que categoriza as referências que ilustram pontos importantes do processo de redução de pessoal desde a sua comunicação ao seu apoio, “*Existência*” (2.3.1.2.) onde são categorizadas referências centradas na perceção dos colaboradores relativamente à existência de redução de pessoal, “*Impacto*” (2.3.1.3.) diz respeito a menções acerca do impacto que teve a redução dos colaboradores no seu ambiente de trabalho, “*Possível Readmissão*” (2.3.1.4.) alusões referentes à possibilidade de readmissão, “*Antecipação da Reforma*” (2.3.1.5.) centra-se na categorização de menções de redução

de pessoas mais velhas como forma de antecipação da reforma, e “*Dimensão*” onde são categorizadas referências acerca da quantidade de trabalhadores que foram despedidos (2.3.1.6.).

#### **“Processo” (2.3.1.1.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em duas categorias de quinta ordem, sendo estas “*Comunicação*” (2.3.1.1.1.), e “*Apoio*” (2.3.1.2.). Como a própria denominação refere diz respeito a referências pertinentes ao longo do processo de redução de pessoal, tendo em conta a comunicação realizada ao longo do processo e o apoio que foi dado às pessoas que foram despedidas.

#### **“Resistência à Mudança” (2.3.2.)**

Nesta categoria de terceira ordem emergiram três categorias de quarta ordem, “*Existência*” (2.3.2.1.) que contempla referências relativas à existência de resistência perante a mudança, “*Fatores originadores*” (2.3.2.2.) que atende a menções referentes aos fatores que estão na origem da resistência à mudança, e “*Formas de atenuar*” (2.3.2.3.) que se centram em formas que se adotaram, por parte da organização, para atenuar a resistência à mudança.

#### **“Existência” (2.3.2.1.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em duas categorias de quinta ordem, sendo estas “*Inicial*” (2.3.2.1.1.), e “*Contínua*” (2.3.2.1.2.). De acordo com a denominação das categorias, respetivamente, uma refere-se ao facto de ter existido uma resistência à mudança apenas num momento inicial, enquanto a outra significa que a resistência à mudança se manteve ao longo do tempo.

#### **“Fatores originadores” (2.3.2.2.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em seis categorias de quinta ordem, sendo estas “*Comunicação desajustada*” (2.3.2.2.1.) que se refere a perceções dos colaboradores baseadas na crença de que a resistência à mudança se desenvolveu devido à adoção de uma comunicação desajustada, “*Cultura organizacional*” (2.3.2.2.2.) que contempla referências à cultura da própria organização como sendo um fator originador da resistência à mudança, “*Equipas resistentes*” (2.3.2.2.3.) na qual são integradas menções que dizem respeito às equipas de trabalho como sendo a causa da resistência, “*Falta de compreensão da Mudança Organizacional Planeada*” (2.3.2.2.4) assente em alusões que dizem respeito à falta de compreensão dos colaboradores acerca da mudança organizacional planeada, “*Líderes como potenciadores resistentes*” (2.3.2.2.5) que categoriza referências que sugerem os líderes como os potenciadores da resistência, e “*Trabalhadores menos abertos à mudança*” (2.3.2.2.6.) que pressupõe menções acerca de haver trabalhadores intrinsecamente mais resistentes à mudança.

### **“Formas de atenuar” (2.3.2.3.)**

Esta categoria de quarta ordem é subdividida em cinco categorias de quinta ordem, sendo estas “Clarificar o processo de mudança” (2.3.2.3.1.), “Comunicação adequada” (2.3.2.3.2.), “Identificação para com a mudança” (2.3.2.3.3.), “Iniciativas de suporte” (2.3.2.3.4.), e “Sentido de urgência” (2.3.2.3.5.). Tal como a denominação indica, trata-se de cinco categorias que dizem respeito às formas que a organização adota para atenuar a resistência à mudança que é percebida na organização.

Por fim e tomando em consideração a terceira categoria de primeira geração “Relação Psicossocial” (3) surgiram oito subcategorias: “Justiça Organizacional” (3.1.) diz respeito à percepção por parte dos colaboradores de que a organização tem por base a justiça na relação com os seus colaboradores, “Satisfação no local de trabalho” (3.2.) reporta-se a um estado emocional positivo (satisfação) ou negativo (insatisfação), “Suporte organizacional percebido” (3.3.) centra-se na percepção dos colaboradores quanto o apoio organizacional prestado pela empresa, “Motivação no local de trabalho” (3.4.) refere-se aos níveis de motivação dos colaboradores no local de trabalho, “Percepção de Confiança” (3.5.) baseia-se numa relação na qual é percebido o sentimento de confiança ou desconfiança para com a organização, “Empenhamento Organizacional” (3.6.) centra-se na categorização de referências dos colaboradores no que diz respeito ao seu desempenho no seu local de trabalho, e “Remuneração em função do desempenho” (3.7.) aborda a relação entre empregado e empregador como sendo de cariz meramente economicista.

### **“Justiça Organizacional” (3.1.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “Percepção de Injustiça” (3.1.1.) e “Percepção de Justiça” (3.1.2.). Como a própria denominação indica, estas categorias distinguem-se no sentido em que uma diz respeito à percepção por parte do colaborador como a organização é uma organização justa ou injusta, respetivamente.

### **“Satisfação no local de trabalho” (3.2.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “Satisfação” (3.2.1.) e “Insatisfação” (3.2.2.). Em sintonia com a designação das categorias, estas dizem respeito à percepção de satisfação e insatisfação, respetivamente, em relação ao local de trabalho.

### **“Suporte organizacional percebido” (3.3.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “Elevado” (3.3.1.) e “Baixo” (3.3.2.). Tendo em conta a nomeação das categorias, elas distinguem-se no sentido em que por um lado categorizou-se a presença de suporte organizacional

percebido por parte dos colaboradores e, por outro lado, a ausência de suporte organizacional percebido, respetivamente.

#### **“Motivação no local de trabalho” (3.4.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “*Motivação*” (3.5.1.), em que demonstra que o colaborador se encontra motivado no exercício da sua atividade profissional, e “*Desmotivação*” (3.5.2.) demonstra que o colaborador se encontra desmotivado no exercício da sua atividade profissional.

#### **“Perceção de Confiança” (3.5.)**

Alicerçados a esta categoria de segunda ordem emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “*Confiança*” (3.5.1.) assenta numa relação na qual é percecionado o sentimento de confiança para com a organização, e “*Desconfiança*” (3.5.2.), por sua vez, numa relação na qual é percecionado o sentimento de desconfiança para com a organização.

## **2. Resposta às questões de investigação**

Tendo em conta os dados recolhidos através das entrevistas e daquilo que foi possível apurar no momento das mesmas, a análise e discussão decorreu da resposta às questões de investigação referidas anteriormente, com base nos *Queries* do *software NVivo9*, juntamente com a integração da revisão da literatura. Assim sendo é possível a interpretação dos resultados, bem como, a reflexão crítica dos mesmos.

### **a) Quais os fatores que levaram à mudança organizacional planeada?**

Para efeitos da análise dos fatores que levaram à mudança organizacional planeada será utilizada a categoria de segunda ordem “*Fatores originadores*” (2.1.) que emergiu da segunda categoria de primeira ordem “*Mudança Organizacional Planeada*” (2). Deste modo e tendo em conta as referências dos participantes deste estudo surgiram categorias de terceira ordem que dizem respeito à “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.), “*Competitividade*” (2.1.2), “*Cumprir objetivos delineados*” (2.1.3.), “*Evolução Mundial*” (2.1.4.), “*Picos de produção*” (2.1.5.), e “*Sentido de urgência*” (2.1.6.). Todas estas categorias de terceira ordem baseiam-se em perceções dos colaboradores como sendo as causas que levaram ao processo de mudança organizacional planeada.

Assim sendo, e tendo em conta a categoria de terceira ordem “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.), três dos participantes mencionaram este motivo como sendo um dos motivos que está na origem da implementação da mudança organizacional planeada [“Se nós olharmos a evolução ao mercado, quem tem uma empresa tem que apostar nisso! Quem tem uma empresa tem que apostar

nisso, ou tu consegues satisfazer o mercado ou então onde é que vais parar?” (CH3); “ (...) adequar aquilo que é nosso, aquilo que entregamos ao mercado face à evolução, as tendências e às exigências crescentes do mercado” (DRH); “Exigências o mercado essencialmente, portanto exigências” (TRH)]. Este fator originador da mudança organizacional planeada vai ao encontro do que Castells (1999) defende quando afirma que para as organizações conseguirem manter-se no seu mercado de atuação têm de se flexibilizar através de vários focos para a sua própria sobrevivência económica.

Por sua vez, a categoria “*Competitividade*” (2.1.2) foi referida por dois entrevistados como estando no cerne da execução da mudança [“**De competitividade?** Exatamente e forte” (CH2), “A competitividade aumenta, há mecanismos que obrigam as empresas a ajustarem-se, requisitos a cumprir e tudo isto é mudança!”(DRH)]. Este fator, segundo Castro e Basques (2006), também está na origem da mudança organizacional planeada para que as organizações devem antecipar as estratégias dos seus concorrentes e, desse modo, consigam desenvolver estratégias de competitividade através da adaptação eficaz ao meio em que se inserem. Este conceito está de acordo ao que a escola evolucionista afirma quando retrata que a mudança se centra num processo de competição mútua entre organizações da mesma população (Van de Ven & Poole, 1995).

A categoria “*Cumprir objetivos delineados*” (2.1.3.) foi referenciada pelo técnico de recursos humanos, o que não significa que seja menos importante [“E que todos juntos é que temos de contribuir para que a empresa consiga atingir os seus objetivos a médio e longo prazo” (TRH)]. Deste modo, este fator originador da mudança organizacional planeado mostra-se pertinente, para além da sua sustentação ao nível das citações feitas pelos participantes, como ao nível da literatura, em que, a escola teológica, defende que a mudança organizacional se centra numa ação para alcançar os objetivos definidos com a intuito destes estarem sujeitos a exigências e constrangimentos.

Tendo em conta a categoria de terceira ordem “*Evolução Mundial*” (2.1.4.), esta contempla uma referência feita pelo diretor de recursos humanos como sendo um fator originador da mudança organizacional planeada [“(...)é seguramente mudança porque o mundo assim nos obriga, não é desde” (DRH)]. Este fator é sustentado pela literatura pois defende-se que, devido ao futuro económico incerto das organizações, estas tiveram de readaptar as suas práticas devido a fenómenos a um nível mundial, chegando mesmo a pormenorizar afirmando um aumento da concorrência a este nível macro (Cascio, 1995).

As alusões referentes à categoria “*Picos de produção*” (2.1.5.) foram mencionadas por três participantes, os quais percebem o aumento de produção como sendo um dos fatores que deram origem à mudança organizacional planeada [“Porque a produção aumentou, as vendas aumentaram, é essa a informação que temos e (...) nunca vimos isso a diminuir, sempre a aumentar.” (CH1), “**Ou começou a haver picos de produção? Claro**” (CH3), “**Então caminhamos para uma maior produtividade na empresa é isso? Sim**” (CO2)]. Como podemos constatar estas referências foram feitas por duas chefias intermédias e por um operário.

A última categoria de terceira ordem diz respeito ao “*Sentido de urgência*” (2.1.6.). Esta categoria surgiu devido às referências dos dois participantes que pertencem ao departamento de recursos humanos da organização [“O Kotter fala um pouco disto e eu identifique-me um pouco com esta visão, o principal motor da mudança é o sentido de urgência, se as pessoas percecionarem a urgência da mudança, a necessidade” (DRH), “Portanto e fazer, e fazer com que este sentido de urgência” (TRH)]. Tendo em conta a abordagem defendida por Motta (1999) um dos fatores que levam à implementação da mudança organizacional planeada é o facto de se conceber o sentido de urgência de novos produtos e serviços.

Importa referir que o maior número de frequências tanto ao nível do número de vezes que é citado como ao nível do número de entrevistados que o citam dizem respeito às categorias de terceira ordem “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.) e “*Picos de produção*” (2.1.5.) como se pode constatar na *Tabela 2*.

**Tabela 2**

*Fatores originadores da mudança organizacional planeada*

	Adequação ao Mercado	Competitividade	Cumprir Objetivos delineados	Evolução Mundial	Picos de produção	Sentido de urgência
Diretor de Recursos Humanos	1	2	0	1	0	1
Técnico de Recursos Humanos	1	0	1	0	0	1
Chefias Intermédias	2	1	0	0	3	0
Operários	0	0	0	0	2	0

*Nota: Analisado por Coding References.*

Deste modo e atendendo à veracidade dos dados expostos em concordância com as funções exercidas pelos participantes (Tabela 3) podemos tirar as seguintes conclusões: o Diretor de Recursos Humanos considera que o fator que contribuiu mais para a implementação da mudança organizacional planeada foi a competitividade; o técnico de recursos humanos, por sua vez, considera que foi a adequação ao mercado, o facto de ter que haver o cumprimento dos objetivos delineados e o sentido de urgência da própria mudança organizacional; as chefias intermédias consideram que se deveu à adequação ao mercado; e, por último, os operários consideram que se deveu aos picos de produção. Assim sendo e tendo em conta os participantes que fazem parte do departamento de recursos destaca-se a categoria “*Competitividade*” (2.1.2.), enquanto relativamente aos participantes em que os seus locais de trabalho estão localizados nas próprias unidades industriais, estes dão destaque à categoria “*Picos de Produção*” (2.1.5.).

**Tabela 3***Participantes X Fatores originadores da mudança organizacional planeada*

	Adequação ao Mercado	Competitividade	Cumprir Objetivos delineados	Evolução Mundial	Picos de produção	Sentido de urgência
Unidade Industrial 1	0	0	0	0	2	0
Unidade Industrial 2	0	1	0	0	2	0
Unidade Industrial 3	2	0	0	0	1	0
Sede	2	2	1	1	0	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

Em suma, uma abordagem que se demonstra pertinente é relativa à relação entre os centros de trabalho e os fatores originadores da mudança organizacional planeada (*Tabela 4*). Desta forma, existem dois participantes por cada centro de trabalho, sendo que nas unidades industriais existe para cada uma, uma chefia intermédia e um operário, e para a sede o Diretor e o técnico de recursos humanos. Conseguimos concluir que: na “*Unidade Industrial 1*” e na “*Unidade Industrial 2*” o fator que se distingue é o de “*Picos de Produção*” (2.1.5.), apesar de nesta última unidade é referido, também, o fator relativo à “*Competitividade*” (2.1.2); na “*Unidade Industrial 3*”, por sua vez, o que se destaca é o fator de “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.) sendo que é mencionado, ainda, o fator relativo aos “*Picos de Produção*” (2.1.5.); e na “*Sede*” dão especial relevância à “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.), “*Competitividade*” (2.1.2) e “*Sentido de urgência*” (2.1.6.), mencionando ainda os fatores relativos a “*Cumprir objetivos delineados*” (2.1.3.) e “*Evolução Mundial*” (2.1.4.). Tendo em conta os seis fatores originadores de mudança organizacional planeada, os que mais se destacam são “*Picos de Produção*” (2.1.5.) e “*Adequação ao Mercado*” (2.1.1.).

**Tabela 4***Centro de Trabalho X Fatores originadores da mudança organizacional planeada*

Categorias de terceira ordem	References	Sources
“ <i>Adequação ao Mercado</i> ” (2.1.1.)	4	3
“ <i>Competitividade</i> ” (2.1.2)	3	2
“ <i>Cumprir objetivos delineados</i> ” (2.1.3.)	1	1
“ <i>Evolução Mundial</i> ” (2.1.4.)	1	1
“ <i>Picos de produção</i> ” (2.1.5.)	5	3
“ <i>Sentido de urgência</i> ” (2.1.6.)	2	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

## b) Como decorreu o processo da mudança planeada?

Antes de iniciar a resposta relativamente a esta questão de investigação importa reportar que o foco da mudança organizacional planeada localiza-se nos processos organizacionais (como referido anteriormente). Desta forma, surgiu a pertinência de criar a categoria “*Processos organizacionais*” (2.2.17), da qual emergiram três categorias de quinta ordem, “*Fatores originadores*” (2.2.17.1.), “*Iniciativas de melhoria contínua*” (2.2.17.2.), “*Vantagens*” (2.2.17.3.). Desta forma, torna-se pertinente analisar cada uma destas categorias de forma a compreender este tipo de mudança organizacional na organização onde foi desenvolvido este estudo.

Ao nível dos “*Fatores originadores*” (2.2.17.1.) da mudança ao nível dos processos organizacionais podemos fazer a análise que emergiu desta categoria tendo em conta as subcategorias: “*Alinhamento com a Cultura*” (2.2.17.1.1.), “*Crescimento Económico*” (2.2.17.1.2.), “*Criação de melhores condições de trabalho*” (2.2.17.1.3.), “*Exigências do mercado*” (2.2.17.1.4.) e “*Reorganização dos postos de Trabalho*” (2.2.17.1.5.) (Tabela 5).

**Tabela 5**

*Fatores originadores da mudança organizacional planeada dos processos organizacionais X participantes*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3	DRH	TRH
Alinhamento com Cultura	0	0	0	0	0	0	1	3
Crescimento Económico	0	0	0	0	0	0	0	0
Criação de melhores condições de trabalho	0	0	0	0	0	0	1	0
Exigências do mercado	0	0	0	0	0	0	4	2
Reorganização dos postos de Trabalho	0	0	1	0	0	0	0	0

*Nota: Analisado por Coding References.*

Como podemos verificar através da tabela, as referências são variáveis, sendo que quem comprova de forma mais visível este tipo de mudança são os elementos dos recursos humanos, dadas as suas frequências. Também se pode concluir que, a nível operacional, os trabalhadores e chefias não sabem o que despoletou a mudança, o que pode fazer aumentar a sua resistência à mudança. Estas diferenças também podem significar falhas ao nível da comunicação no processo de mudança.

Da categoria de “*Iniciativas de melhoria contínua*” (2.2.17.2.) surgiram subcategorias como sendo: “*Competitividade*” (2.2.17.2.1.), “*Maior abertura a sugestões*” (2.2.17.2.2.), “*Mais informação*” (2.2.17.2.3.), “*Pensamento crítico*” (2.2.17.2.4.), “*Reconhecimento*” (2.2.17.2.5.), “*Perceção da Sequência de trabalho*” (2.2.17.2.6.), “*Trabalho em Equipa*” (2.2.17.2.7.), “*Transparência do processo produtivo*” (2.2.17.2.8.), “*Visibilidade do trabalho realizado*” (2.2.17.2.9.), “*Fluidez da Comunicação*” (2.2.17.2.10), “*Momentos de Celebração*” (2.2.17.2.11), e “*Suporte das chefias diretas*”

(2.2.17.12.) (Tabela 6). As iniciativas de melhoria contínua dizem respeito a processos organizacionais implementados aquando do processo de mudança organizacional. Estas são iniciativas que têm por base melhorar todo o processo produtivo da organização e são implementadas pela própria organização, sendo que poderão ter sido sugeridas pelos colaboradores. Um dos exemplos é a organização dos postos de trabalho que é feita de forma constante de modo a ser possível a adaptação aos constrangimentos que vão surgindo e a melhorar o desempenho.

**Tabela 6**

*Iniciativas de melhoria contínua X Funções dos participantes*

	Chefias intermédias	Operários	DRH	TRH
Competitividade	0	0	1	0
Maior abertura a sugestões	2	0	0	0
Mais informação	1	2	0	1
Pensamento crítico	2	0	0	0
Reconhecimento	1	0	1	1
Perceção da sequência de trabalho	2	2	0	0
Trabalho em Equipa	5	2	0	1
Transparência do processo produtivo	3	1	0	0
Visibilidade do trabalho realizado	1	3	0	0
Fluidez da Comunicação	3	0	0	1
Momentos de Celebração	1	0	1	0
Suporte das chefias diretas	0	0	3	0

**Nota:** *Analisado por Coding References.*

Como podemos verificar com a análise das categorias mencionadas, verificamos seguintes frequências mais altas: as chefias intermédias apontam para o surgimento de trabalho em equipa; os operários, por sua vez, fazem mais referência ao nível da visibilidade do trabalho realizado; o diretor de recursos humanos aponta para o facto de haver, com as melhorias contínuas, um maior suporte por parte das chefias diretas aos seus subordinados; e, por último, o técnico de recursos humanos faz uma referência à maior quantidade de informação disponível com esta melhoria, assim como a um maior trabalho em equipa e uma maior fluidez na comunicação.

Por último, as “Vantagens” (2.2.17.3.) deste tipo de mudança foram sustentadas pelo diretor de recursos humanos quando afirma: [“Basear, e temos que ser excelentes, onde é que temos que criar as nossas vantagens? Mas para criar as nossas vantagens de processos o quê que temos que fazer à maioria das infraestruturas? Que alianças temos que criar? Que competência devemos ter? Como é que devemos estar organizados? Que parcerias podemos estabelecer? Quais são os nossos sistemas de suporte no fundo! São estas 5 grandes perspetivas!”(DRH)]. Esta afirmação, apesar de indiretamente, sublinha que a mudança dos processos organizacionais pressupõe vantagens, vantagens, essas, que

devem ser delineadas anteriormente, isto é, no momento do planeamento da mudança. No fundo, trata-se de antecipar vantagens que a organização pretende alcançar.

Feito o enquadramento da mudança organizacional planeada ao nível dos processos organizacionais, passamos para a resposta à questão de investigação propriamente dita. Assim sendo e de forma a ser possível dar resposta a esta questão de investigação, alinhados com a abordagem de Kotter (1996) tivemos em conta as etapas que dizem respeito à mudança organizacional planeada. Estas etapas são: estabelecimento de um sentido de urgência, criação da coligação dirigente, desenvolvimento de uma visão e estratégia, comunicação da visão de mudança, passagem à ação, geração de ganhos a curto-prazo, consolidação dos ganhos e criação de mais mudança, e ancoragem das novas abordagens na cultura da organização. Neste quadro procuramos estabelecer o paralelo possível com estas etapas através de referências dos participantes, de forma a melhor compreender o próprio processo de mudança organizacional planeada.

Começando por analisar o estabelecimento de um sentido de urgência (primeira etapa), ou seja, o reconhecimento e debate acerca de crises (reais e possíveis) e oportunidades fundamentais através da análise do mercado, conseguimos fazê-lo tendo em conta a categoria “*Sentido de urgência*” (2.1.6.). Este aspeto, de acordo com a teoria, é mencionado pelos elementos de recursos humanos sendo imprescindível para o processo de mudança [“Portanto e fazer, e fazer com que este sentido de urgência, urgência, entenda-se não é urgência para amanhã, mas este sentido de urgência de satisfação do mercado, que o mercado pretende e que nós estejamos lá para satisfazer o cliente.” (TRH)], “e eu identifico-me um pouco com esta visão, o principal motor da mudança é o sentido de urgência, e as pessoas percecionarem a urgência da mudança a necessidade” (DRH)].

Seguidamente surge a criação da coligação dirigente (sendo a segunda etapa do processo) que visa a criação de um grupo/equipa, o qual tem autonomia para pôr a mudança em curso. Assim sendo fez sentido fazer uma análise ao nível das seguintes categorias: “*Adesão ao processo*” (2.2.2.) referente à visão dos colaboradores de que faz sentido a implementação do processo [“Agora aqui as pessoas já estão mais mentalizadas!” (CH3)] e “*Alinhamento da equipa*” (2.2.3.) categoriza referências relativas à perceção de que, ao longo do processo, foi necessário alinhar as equipas de trabalho [“você tem os diretores os responsáveis de equipa todos alinhados com estes processos” (DRH)].

Ao nível do desenvolvimento de uma visão e estratégia (terceira etapa) trata-se fundamentalmente de promover condições consistentes e estratégias coerentes para alcançar a visão criada. Desta forma, fez sentido olharmos para aquela que é a “*Estratégia organizacional*” (2.2.7.) delineada para a organização em questão. Nesta categoria de terceira ordem emergiram sete categorias de quarta ordem, “*Produto*” (2.2.7.1.), “*Empenhamento da organização*” (2.2.7.2.) [“*A grande mudança que acho que a empresa está a viver, e que tem que viver e tem a consciência que tem que viver porque está assumida comprometidamente até enquanto seu plano de desenvolvimento estratégico*” (DRH)], “*Cultura orientada para o cliente*” (2.2.7.3.) [“Eu posso dizer que relativamente a este objetivo ter uma cultura virada para o cliente, novas estratégias já vem de trás certo?” (DRH)],

“Evolução tecnológica” (2.2.7.4.) [“Mais máquinas do que aquilo que já tivemos.” (CH1)], “Gestão por objetivos” (2.2.7.5.) [“é que temos, se atingirmos determinados objetivos (CH2)], “Mudança de mentalidades” (2.2.7.6.) [“mudar também estas mentalidades” (CH3), e “Reajustamentos constantes” (2.2.7.7.) [“mudanças micro então essas aí é todos os dias. (DRH)].

A comunicação da visão de mudança (quarta etapa) baseia-se na divulgação da visão e das estratégias concebidas através dos diversos meios e a coligação dirigente deve ser vista como um modelo a seguir pelos colaboradores. Assim sendo podemos comprovar que a comunicação é um elemento decisivo em qualquer processo de mudança tendo em conta as seguintes categorias de quarta ordem: “Comunicação adequada” (2.2.6.1.), [“bons processos de fluxo de comunicação” (TRH)], “Comunicação enviesada” (2.2.6.2.) [“Não, infelizmente essa informação não foi passada da melhor forma.” (CO1)], “Comunicação permanente” (2.2.6.3.) [“comunicação sempre permanente” (DRH)], “Comunicação prévia” (2.2.6.4.) [“**Foi esclarecido plenamente, na sua plenitude de todas as alterações que iam ser feitas não é?** Exatamente” (CH1)], “Comunicação tardia” (2.2.6.5.) [“**Essa informação quando foi dada, foi dada atempadamente?** Não.” (CO1)], “Comunicação em cascata” (2.2.6.6.) [“alguns benefícios que foi nomeadamente a comunicação (...) a descendência da comunicação” (TRH)], “Falta de comunicação” (2.2.6.7.), [“**Quando houve estas alterações (...) que você me fala, foram avisados (...) que ia existir?** Não.” (CO3)], “Difícil forma de gestão da comunicação” (2.2.6.8.) [“Mesmo para nós não é fácil gerir (...)” (DRH)], e “Fuga de Comunicação” (2.2.6.9.) [“Agora as pessoas ouvem um bocadinho aqui, um bocadinho acolá...” (CH3)]. Assim sendo a divulgação da visão e estratégias da mudança nem sempre são feitas da forma mais adequada, de acordo com a percepção dos colaboradores. Por sua vez, a quinta etapa, ou seja, a passagem à ação tem por objetivo retirar as dificuldades que colocam em causa a mudança, através de mudanças ao nível de estruturas e sistemas, assim como, encorajar a aceitação do risco que a própria mudança pode pressupor.

A análise dos sistemas, por sua vez, diz respeito à análise que foi feita anteriormente acerca dos processos organizacionais. Por outro lado e tendo em conta a própria “Estrutura organizacional” (2.2.8.), esta pode ser analisada à luz de três categorias de quinta ordem, “Alterações constantes” (2.2.8.1.) [“mudança é uma coisa que está a acontecer sempre” (DRH)], “Alterações nas infraestruturas” (2.2.8.2.) [“é assim temos um instalação recentemente nova, e nós vínhamos de uma instalação completamente antiga” (CH1), e “Alterações organizativas” (2.2.8.3.) [“A própria organização, é assim, sofreu muitas alterações em relação aquilo que já foi” (CH1)].

Assim sendo as formas de ultrapassar dificuldades e encorajar os colaboradores a aceitar o risco que a mudança pode acarretar, tanto ao nível dos sistemas como das estruturas, podem revestir-se de diferentes naturezas. Na organização onde foi desenvolvida esta investigação podemos referir que tal efeito através das seguintes estratégias: “Clarificar o processo de mudança” (2.3.2.3.1.) [“clarificar bem o processo de mudança” (DRH)], “Comunicação adequada” (2.3.2.3.2.) [“Ok, mas se nós não fizermos isto, pode acontecer-nos isto e isto leva-nos a isto e depois temos isto, portanto é estes

processos comunicacionais para ganhar para dar significado às mudanças!” (DRH)], “*Identificação para com a mudança*” (2.3.2.3.3.) [“E devolver significado às pessoas envolvidas que pode proporcionar uma menor resistência, e têm uma maior predisposição para a mudança.” (DRH), e “*Iniciativas de suporte*” (2.3.2.3.4.) [“temos conseguido realmente conquistar os pequenos passos ao longo destes anos e ao longo destes últimos tempos, através de iniciativas diversas” (TRH)]. Refira-se que estas referências foram feitas, maioritariamente, pelos membros do departamento de recursos humanos.

A geração de ganhos a curto prazo (sexta etapa) consiste, como o próprio nome indica, em produzir ganhos a curto prazo através da recompensa aos colaboradores facilitadores destes ganhos. No que diz respeito a esta etapa, o único participante que nos fala acerca deste aspeto é o diretor de recursos humanos quando afirma que “no fundo é os pequenos avanços, as pequenas vitórias, isto é que tem algum efeito” (DRH)], o que nos suscita algumas dúvidas pois este foi o único a referir que esta gestão de ganhos a curto prazo é feita.

A consolidação dos ganhos e criação de mais mudança, que diz respeito à sétima etapa assenta na solidificação dos ganhos através de sucessos anteriores que levaram a uma credibilidade do processo e, através desses, tentar fazer com que os colaboradores que não colaboram com a nova visão implementada verifiquem as vantagens que ela transporta. Para além disso, o projeto deve ser revisto e, como tal, devem ser acrescentados novos temas de debate e melhoria, novas finalidades, etc. Assim sendo, e tendo em conta o que foi possível apurar nas entrevistas, esta organização parece caracterizar-se por possuir uma cultura organizacional tradicional e rígida. Esta ilação deveu-se ao facto da mudança organizacional planeada ter criado alguma resistência por parte dos seus colaboradores para ser implementada, o que nos leva a pensar que qualquer mudança pressupõe pessoas resistentes, talvez por haver este tipo de cultura organizacional instalada. Tendo em conta esta linha de pensamento podemos avançar para a última etapa que se refere, exatamente, à ancoragem das novas abordagens na cultura da organização, o que pressupõe a aquisição dos novos conceitos na cultura da organização, no que diz respeito a formas de pensar e agir. Como forma de demonstrar esta mudança ao nível da cultura organizacional surgiu a categoria “*Mudança cultural da organização*” (2.2.14.) mencionada apenas pelo técnico de recursos humanos a dada altura quando afirma “De um processo de mudança cultural, como eu disse no início da nossa conversa, não pode ficar só pelo topo.” (TRH)].

Em suma e através do percorrer de todas estas etapas conseguimos demonstrar todo o percurso do processo de mudança organizacional planeada e comprovar que os diferentes atores têm diferentes perceções acerca da mudança e das etapas que a compõem.

### **c) Quais os efeitos da mudança organizacional planeada na organização?**

Para efeitos da análise dos fatores que levaram à mudança organizacional planeada foi mobilizada a categoria de segunda ordem “*Consequências da mudança*” (2.3.) que emergiu da

segunda categoria de primeira ordem “*Mudança Organizacional Planeada*” (2). Deste modo e tendo em conta as referências dos participantes deste estudo surgiram categorias de terceira ordem que dizem respeito à “*Redução de pessoal*” (2.3.1.), “*Resistência à Mudança*” (2.3.2.), “*Criação de oportunidades no local de trabalho*” (2.3.3.) [“a mudança de uma forma muito mais, muito mais aligeirada, do que propriamente, sendo, não é um problema mas sim oportunidades” (TRH)], “*Desconforto*” (2.3.4.) [“Cria desconforto” (CH2), “mudança gera algum desconforto.” (TRH)], “*Excesso de trabalho*” (2.3.5.) [“excesso de trabalho e continua a ser” (CO2)] “*Insegurança*” (2.3.6.) [“aconteceu aos meus colegas de trabalho hoje, amanhã pode acontecer comigo” (CH1)], “*Maior organização dos postos de trabalho*” (2.3.7.) [“**Uma maior organização do seu posto?** Exatamente.” (CO1)], “*Mobilidade interna*” (2.3.8.) [“o que estava a mais foi tudo deslocado para outras unidades” (CH1)] e “*Pessoas fragilizadas*” (2.3.9.) [“De alguma forma as pessoas ficaram um pouco mais fragilizadas. (CH1)].

Todas estas categorias de terceira ordem baseiam-se em percepções dos colaboradores quanto aos efeitos do processo de mudança organizacional planeada.

Da categoria de terceira ordem “*Redução de pessoal*” (2.3.1.) surgiram sete categorias de quarta ordem sendo elas: “*Processo*” (2.3.1.1.), “*Existência*” (2.3.1.2.) [“ia haver redução de pessoas.” (CH1)], “*Impacto*” (2.3.1.3.) [“Sabes que o primeiro impacto é sempre, as pessoas ficam sempre assim retraídas.” (CH3)], “*Possível Readmissão*” (2.3.1.4.) [“Certo, mas estes 21 postos de trabalho não significa que ou estas 21 pessoas não significa que possam sair todas, certo? É óbvio que algumas possam colmatar outras situações que possam surgir! (DRH)], “*Antecipação da Reforma*” (2.3.1.5.) [“de ir para a reforma e ele mesmo mostrou-se interessado em ir para a reforma, para dar lugar a um trabalhador novo. (CH1)] e “*Dimensão*” (2.3.1.6.) [“conseguimos libertar (...) já chegamos às 30 pessoas...” (DRH)].

Posteriormente, surgem da categoria de quarta ordem “*Processo*” (2.3.1.1.), duas categorias de quinta ordem “*Comunicação*” (2.3.1.1.1.) [“Mas com, neste caso, com uma marcação de um novo encontro de pessoas mais adequadas, recursos humanos, para dar essa informação. (CH1)], e “*Apoio*” (2.3.1.1.2.) [“Mas para as pessoas não se preocuparem porque tudo ia ser resolvido (CH1)].

Da categoria de terceira ordem “*Resistência à Mudança*” (2.3.2.) surgiram três categorias de quarta ordem “*Existência*” (2.3.2.1.), “*Fatores originadores*” (2.3.2.2.) e “*Formas de atenuar*” (2.3.2.3.).

Da categoria “*Existência*” (2.3.2.1.) surgiram duas categorias de quinta ordem, sendo estas “*Inicial*” (2.3.2.1.1.) [“**Acha que há muita resistência por parte das pessoas mais antigas, em certas mudanças?** Olha ao princípio houve!” (CH3)], e “*Contínua*” (2.3.2.1.2.) [“Cria uma revolta... (CH2)].

Por sua vez, da categoria “*Fatores originadores*” (2.3.2.2.) surgiram seis categorias, sendo estas: “*Comunicação desajustada*” (2.3.2.2.1.) [“esses fluxos de comunicação eram um pouco desorganizados e desajustados” (TRH)], “*Cultura organizacional*” (2.3.2.2.2.) [“Resistente, portanto e

que está muito em volta desta tradição, desta cultura” (TRH)], “*Equipas resistentes*” (2.3.2.2.3.) [“e houve efetivamente algumas equipas que tiveram algumas resistências” (TRH)], “*Falta de compreensão da Mudança Organizacional Planeada*” (2.3.2.2.4) [“Tínhamos pessoas que diziam eh pah mas estamos a mudar para quê?” (DRH)], “*Líderes como potenciadores resistentes*” (2.3.2.2.5), e “*Trabalhadores menos abertos à mudança*” (2.3.2.2.6.) [“Era resistente mesmo” (CH2)].

Por último, da categoria “*Formas de atenuar*” surgiram cinco categorias de quinta ordem tais como: “*Clarificar o processo de mudança*” (2.3.2.3.1.) [“clarificar bem o processo de mudança, estabelecer, no fundo é os pequenos avanços, as pequenas vitórias” (DRH)], “*Comunicação adequada*” (2.3.2.3.2.) [“estes processos comunicacionais para ganhar, para dar significado às mudanças” (DRH)], “*Identificação para com a mudança*” (2.3.2.3.3.) [“E devolver significado às pessoas envolvidas que pode proporcionar uma menor resistência” (DRH)], “*Iniciativas de suporte*” (2.3.2.3.4.) [“temos conseguido realmente conquistar os pequenos passos ao longo destes anos e ao longo destes últimos tempos, através de iniciativas diversas” (TRH)] e “*Sentido de urgência*” (2.3.2.3.5.) [“Portando é esta perceção do sentido de urgência que mais, desmobiliza alguma resistência” (DRH)].

Do descrito anteriormente ressalta o seguinte: destacam-se as elevadas frequências ao nível da resistência à mudança num momento inicial, sendo esta característica mencionada por todos os participantes, exceto os operários (*Tabela 7*).

Estes valores podem significar que aqueles que citaram a resistência inicial podem estar a referir-se ao comportamento dos próprios operários e como estes são provavelmente os mais diretamente afetados por tais mudanças podem não querer mencionar tal facto ou mesmo não ter essa perceção. A resistência por parte dos colaboradores é um dos fatores que levam frequentemente ao insucesso da implementação da mudança (Cunha et al., 2007).

Seguidamente podemos verificar que a mobilidade interna é uma das consequências da mudança abordada pelos chefes de equipa, operários e, também, pelos elementos que fazem parte do departamento de recursos humanos. O impacto em termos de redução de pessoal é, também, destacado pelos chefes de equipa. Estes entrevistados referem mesmo que há, de facto, redução de pessoal fruto da mudança organizacional planeada.

Os operários, por sua vez, referem ao longo da entrevista que estão sujeitos a uma sobrecarga de trabalho como consequência da mudança, sendo os únicos participantes a referirem esta consequência. Para além disso, referem que, em muitos casos, as pessoas que foram despedidas foram pessoas mais velhas e, por isso, acabaram por antecipar as suas reformas. Os chefes de equipa também referem tal facto, enquanto os colaboradores do departamento de recursos humanos nada referem a este respeito.

Um outro aspeto que merece alguma reflexão é o facto da mudança organizacional ter levado a alguma insegurança nas chefias intermédias e nos operários. Segundo Marques, Borges, e Silva (2014), a resistência à mudança leva à diminuição dos níveis do empenhamento organizacional. Com

efeito, esta consequência é frequentemente citada na literatura (Cunha et al., 2007). Esta resistência ancora-se não raras vezes em fatores psicológicos e pode ser traduzida de diversas formas (e.g., tendência para evitar a incerteza, rotinas defensivas, o auto-interesse e a descrença na mudança). Na verdade, tal foi mencionado tanto por chefes de equipa, como por operários. Para além disso, tanto os chefes de equipa como o técnico de recursos humanos mencionam que existem colaboradores menos abertos à mudança, enquanto o diretor de recursos humanos atribuiu a resistência à mudança como algo associado a uma equipa de trabalho e não necessariamente a um nível individual.

**Tabela 7**

*Consequências da mudança organizacional planeada X Funções dos participantes*

\	Chefes de equipa	Operários	DRH	TRH
Criação de oportunidades no local de trabalho	0	0	0	1
Desconforto	1	1	0	1
Excesso de Trabalho	0	4	0	0
Insegurança	3	2	0	0
Maior organização dos postos de trabalho	0	1	0	0
Mobilidade Interna	5	1	2	1
Pessoas Fragilizadas	1	1	0	0
Antecipação da Reforma	3	3	0	0
Existência	4	1	0	0
Impacto	5	1	1	0
Possível Readmissão	0	0	1	0
Apoio	2	0	0	0
Comunicação	2	0	0	0
Dimensão	0	0	1	0
Contínua	1	0	0	0
Inicial	9	0	5	4
Comunicação desajustada	0	0	0	2
Cultura Organizacional	0	0	0	1
Equipas Resistentes	0	0	0	1
Falta de Compreensão da Mudança	0	0	1	0
Líderes como potenciadores de resistência	0	0	0	1
Trabalhadores Menos Abertas à Mudança	2	0	0	3
Clarificar o Processo de Mudança	0	0	1	0
Comunicação	0	0	2	0
Identificação para com a Mudança	0	0	2	0
Iniciativas	0	0	0	1
Sentido de Urgência	0	0	3	0

*Nota: Analisado por Coding References.*

**d) Como se caracteriza a dinâmica da relação psicossocial entre indivíduo e a organização em razão do processo de mudança organizacional planeada?**

Da análise da terceira categoria de primeira geração “*Relação Psicossocial*” (3), emergiram diversas reflexões que se ancoram nesta questão de investigação. Refira-se que desta categoria emergiram oito categorias de segunda ordem que dizem respeito a: “*Justiça Organizacional*” (3.1.), “*Satisfação no local de trabalho*” (3.2.), “*Suporte organizacional percebido*” (3.3.), “*Motivação no local de trabalho*” (3.4.), “*Percepção de Confiança*” (3.5.), “*Empenhamento Organizacional*” (3.6.), [“Tudo e até dou mais do que aquilo que tenho, porque é assim se eu aceito um desafio é para eu dar o meu esforço para poder exercer o melhor possível.” (CH3)] e “*Remuneração em função do desempenho*” (3.7.) [“mas eu neste momento é mesmo só para ganhar o meu salário” (CO2)].

Da categoria de segunda ordem “*Justiça Organizacional*” (3.1.) emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “*Percepção de Injustiça*” (3.1.1.) [“Pronto e eu, pessoalmente, não acho justo” (CH2)] e “*Percepção de Justiça*” (3.1.2.) [“**Acha que a empresa então foi sempre justa consigo? (...)** Nunca tive problemas nesta empresa, felizmente!” (CO3)]. Para que a justiça seja percebida tem de existir consonância entre normas e valores entre o colaborador e a organização (Chatman, 1989), caso contrário são percebidos sentimentos de injustiça.

Por sua vez, da categoria de segunda ordem “*Satisfação no local de trabalho*” (3.2.) emergiram duas categorias de terceira ordem, tais como: “*Satisfação*” (3.2.1.) [“é assim fico contente porque senti que fui valorizado” (CH1)] e “*Insatisfação*” (3.2.2.) [“Essa insatisfação é mesmo (...) pela insatisfação (CH1)]. Deste modo e indo de encontro a literatura recente, a satisfação no local de trabalho assenta numa avaliação feita pelos colaboradores do seu trabalho como favorável ou desfavorável (Carlotto & Câmara, 2008). Assim sendo, elevados índices de satisfação no contexto de trabalho são um dos fatores que afetam positivamente a relação entre indivíduo e organização (Kristoff, 1996) e daí a importância de avaliar a satisfação neste contexto.

Da categoria “*Suporte organizacional percebido*” (3.3.) surgiram duas categorias de terceira ordem tais como “*Elevado*” (3.3.1.) [“Nós somos aqui uma família!” (CO3)] e “*Baixo*” (3.3.2.) [“As outras pessoas acho que, não se importam, estão-se, acho que estão-se um bocado marimbando para o que a gente faz ou não, ou como a gente está ou não, eles querem é que a produção apareça e no final do dia vão descansados embora e não há problema nenhum e nós é que ficamos aqui um bocado, às vezes um bocado aflitos.” (CO2)]. Posto isto, importa referir que o suporte organizacional percebido centra-se na percepção do colaborador ao nível das suas prestações na organização e à sua preocupação com o seu conforto no posto de trabalho (Eisenberger, et al., 1986). Assim sendo, há uma percepção elevada ou baixa de suporte organizacional percebido tendo em conta o que o colaborador antevê relativamente à percepção que faz ao nível do suporte que é dado pela organização (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). O suporte organizacional percebido torna-se, então, um dos fatores importantes do

contexto organizacional pois com base nesta percepção, entre outras, que os colaboradores monitorizam o apoio que lhes é prestado pela organização (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Ao nível da categoria “*Motivação no local de trabalho*” (3.4.) surgiram duas categorias de terceira ordem: “Motivação” (3.4.1.) [“(…) **motivada?** Sim!” (CH2)] e “Desmotivação” (3.4.2.) [“tive situações em que me senti desmotivado (CO2)]. Esta categoria vai ao encontro do que Castro e Basques (2006) defendem quando afirmam que em momentos de mudança é necessário ter em conta a motivação dos colaboradores (entre outros fatores) para que, os próprios colaboradores, ajudem no processo (para alcançar um bom desempenho e atingir melhores resultados) e este seja feito da forma mais eficaz possível.

Quando analisada a “*Percepção de Confiança*” (3.5.) verificou-se a necessidade de duas subcategorias, sendo estas a “*Confiança*” (3.5.1.) [“Confiança plenamente! (CO3)] e a “*Desconfiança*” (3.5.2.) [“**Você não confia na plenitude é isso?** Sim. (CO1)]. A percepção de confiança é um sentimento importante no processo de mudança pois a posição do fundador da mudança face aos colaboradores, ao nível da confiança, é imprescindível para estruturar a mudança e a energia pertinente para conduzir à sua implementação e ao contexto da mudança (Kotter e Schlesinger, 1979 cit in Cunha et al., 2007)

Tendo em conta a categoria de segunda ordem “*Empenhamento Organizacional*” (3.6.) [“uma empresa mundialmente reconhecida, ou a marca é reconhecida mundialmente e é uma grande empresa” (CO1)]. O empenhamento organizacional é uma dimensão importante de análise do *turnover* dos trabalhadores numa organização, pois baixos níveis de empenhamento organizacional associam-se frequentemente com a intenção de abandonar a organização.

Desta forma e tendo em conta as diferenças inscritas nos guiões, a resposta a esta questão de investigação foi intencionalmente dirigida às chefias intermédias e aos operários, daí as referências a esta temática por parte dos elementos do departamento de recursos humanos serem quase nulas (Tabela 8). Apenas é referenciado pelo técnico de recursos humanos duas referências que vão de encontro ao empenhamento organizacional [“(…) meu empenho, aquilo que tem sido o meu desempenho, aquilo que tem sido, por parte da empresa, e também tendo em consideração aquilo que eu venho nomeadamente a perceber, o que tem sido a aposta da empresa.” (TRH)]. Tendo em conta que o empenhamento organizacional numa vertente instrumental surge de uma relação congruente entre valores e normas vigentes na organização e do indivíduo (Caldwell & O’Reilly, 1990; Downey et al., 1975cit. in Cunha et al., 2007), importa, de um ponto de vista gestor, prosseguir com o fomento deste laço psicológico nas organizações.

**Tabela 8***Relação Psicossocial X Funções dos participantes*

	Chefias Intermédias	Operários	DRH	TRH
Perceção de Injustiça	14	11	0	0
Perceção de Justiça	0	1	0	0
Satisfação	8	6	0	0
Insatisfação	3	7	0	0
Elevado (suporte organizacional percebido)	2	7	0	0
Baixo (suporte organizacional percebido)	1	12	0	0
Motivação	2	1	0	0
Desmotivação	3	2	0	0
Confiança	1	6	0	0
Desconfiança	0	1	0	0
Empenhamento Organizacional	4	4	0	2
Remuneração em função do desempenho	3	4	0	0

*Nota: Analisado por CodingReferences*

Ao nível das chefias intermédias, as frequências de referências mais elevadas reportam-se às categorias de “*Perceção de Injustiça*” (3.1.1.) e “*Satisfação*” (3.2.1.). Este resultado parece ser à primeira vista dissonante. O que podemos interpretar é que, apesar de os chefes de equipa se sentirem injustiçados, talvez tenham índices elevados de satisfação devido ao cargo que ocupam na organização. Em contrapartida, estes participantes não referem perceções de justiça nem sentimentos de “*Desconfiança*” (3.5.2.). Estes resultados voltam, mais uma vez, a ser contraditórios mas, no que respeita à desconfiança, por exemplo, verificou-se haver apenas uma referência de polaridade oposta (de “*Confiança*” (3.5.1.)) pelo que podemos afirmar que, apesar de tudo, as chefias intermédias entrevistadas podem não se sentir desconfiadas relativamente à organização ou, por outro lado, podem não ter querido demonstrar tal sentimento.

Por fim, quanto aos operários, estes, tal como as chefias intermédias, apresentam um nível elevado de “*Perceção de Injustiça*” (3.1.1.). Para além disso, fizeram bastantes referências no que diz respeito ao “*Baixo*” (3.3.2.) “*Suporte organizacional percebido*” (3.3.), o que significa que não se sentem apoiados pela própria organização. Por outro lado, também referem algumas vezes o contrário, isto é, um elevado suporte organizacional percebido, o que vem contrapor a sustentação anterior. Tendo em conta as chefias intermédias, estas mencionam apenas uma referência ao “*Baixo*” (3.3.2.) “*Suporte organizacional percebido*” (3.3) e duas referências contrárias, o que não nos permite tirar uma conclusão definitiva neste sentido.

e) **Qual foi a evolução dos termos do contrato psicológico tendo em conta a mudança organizacional planeada?**

De forma a dar resposta a esta última questão de investigação, importa, antes de mais, salientar que o contrato psicológico, à luz do que foi abordado anteriormente, é um importante constructo quando se aborda a relação entre indivíduo-organização. Assim sendo, este contrato trata-se de um contrato individual e interno, que pode apresentar-se segundo quatro variações: relacional, transacional, equilibrado e transicional (Rosseau, 2000).

Para percebermos a evolução do contrato psicológico perante a mudança organizacional planeada iremos abordar cada um deles e perceber como variam estes contratos tendo em conta as referências feitas pelos participantes ao longo das entrevistas. Desta forma, importa referir que esta abordagem foi feita, mais uma vez, tendo em conta as perspetivas das chefias intermédias e dos operários.

Começando pelo contrato psicológico relacional este assenta nos seguintes termos:

- a) Duração longa;
- b) Não são especificados os termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho;
- c) Confiança mútua e lealdade;
- d) “Amor à camisola”;
- e) Espera-se que a organização dê segurança do trabalho e bem-estar individual e familiar ao colaborador.

Sem perder de vista o sistema integral de categorias mobilizaram-se as seguintes categorias com o objetivo de investigar se os participantes têm um contrato psicológico relacional com a organização: “*Contrato sem termo*” (1.1.5.2.) [(“Sou efetiva” (CO3)], “*Empenhamento Organizacional*” (3.6.) [(“(...) sinto-me parte desta empresa, sinto-me bem cá dentro. (CH1)] “*Confiança*” (3.5.1.) [(“Sinceramente é uma boa empresa, é uma empresa que não falha (CO1)], e “*Elevado*” (3.3.1.) [(“**Certo, e há essa disponibilidade por parte das chefias superiores?** Há, há essa disponibilidade, há sim senhor.(CH1)] nível de Suporte Organizacional Percebido (*Tabela 9*).

## **Tabela 9**

*Fatores subjacentes ao contrato psicológico relacional X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Contrato sem Termo	1	0	1	0	0	1
Empenhamento Organizacional	4	1	5	6	0	3
Confiança	0	0	1	3	0	3
Elevado (suporte organizacional percebido)	1	0	1	1	4	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

Assim sendo, mediante o que é apresentado na tabela acima exposta podemos concluir que quatro dos participantes (CH1, CH3, CO1 e CO3) se aproximam muito de ter um contrato psicológico relacional. Tendo em conta a perceção de confiança por parte dos participantes é importante perceber se há referências à “*Desconfiança*” (3.5.2.) para, assim, compreender melhor as suas perceções relativamente a este aspeto (*Tabela 10*).

**Tabela 10**

*Desconfiança X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Desconfiança	0	0	0	1	0	0

*Nota: Analisado por Coding References.*

Como podemos verificar o participante CH1 não faz referência nem ao facto de confiar na organização, nem de desconfiar da mesma, o que não significa que não possa ter um contrato psicológico deste tipo. Por sua vez, o entrevistado CH3 e o CO3 mencionam referências em todos os fatores subjacentes ao contrato psicológico relacional. O CO1, apesar de fazer três referências a sentimentos de confiança, também faz uma referência ao nível da sua desconfiança para com a organização, o que não anula a possibilidade de ter este tipo de contrato psicológico.

Por sua vez, se os colaboradores tiverem um contrato psicológico transaccional na relação que têm com a organização ter deverão estar presentes os seguintes elementos:

- a) Duração curta;
- b) Termos contratuais bem especificados;
- c) Por parte do colaborador é esperado que cumpra determinadas obrigações;
- d) Por parte da organização, que esta o compense devidamente pelo trabalho prestado.

Tendo por base o procedimento atrás mencionado para identificar contratos psicológicos relacionais, foram selecionadas as seguintes categorias para sinalizar contratos psicológicos transacionais (*Tabela 11*): “*Contrato a Termo*” (1.1.5.1.), “*Momento da Contratação*” (1.2.1.1.) [“**Então as expectativas que tinha inicialmente quando cá entrou mantêm-se?** Da minha parte mantêm! (CO3)] que pertence à categoria “*Expectativas Realistas*” (1.2.1.), “*Empenhamento Organizacional*” (3.7.) [“Sinceramente, é assim eu sei que a empresa precisa do meu trabalho” (CO1)], e “*Remuneração em função do desempenho*” (3.8.) [“Mas eu neste momento é mesmo só para ganhar o meu salário” (CO2)].

**Tabela 11***Fatores subjacentes ao contrato psicológico transacional X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Contrato a Termo	0	0	0	1	1	0
Momento da Contratação (Expectativas Realistas)	0	0	1	0	3	1
Empenhamento Organizacional	4	1	5	6	0	3
Remuneração em função do desempenho	0	3	0	0	2	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

Conforme podemos analisar na tabela acima apresentada não podemos afirmar que algum destes colaboradores tenha um contrato psicológico transacional pois não há fundamentação suficiente ao nível das referências para tirar tal conclusão.

Seguidamente investigamos a presença de contratos psicológicos equilibrados. Para isso, foi necessário perceber se estavam presentes as seguintes características nos discursos:

- a) Duração longa;
- b) São identificados os termos em que o grau em que as recompensas são contingentes do desempenho;
- c) O empregado deve desenvolver as suas competências e respetiva carreira em prol da organização;
- d) A organização deve fornecer-lhe oportunidades de progresso da sua empregabilidade.

Tendo em conta os termos deste tipo de contrato psicológico fez sentido abordar as seguintes categorias: “*Contrato Sem Termo*” (1.1.5.2.) de forma a compreender se os colaboradores estão na organização há muito tempo, “*Satisfação Elevada*” (1.1.3.1.1.) perante as recompensas recebidas de forma a validar o grau de recompensas em consonância com o desempenho, e “*Expectativas Congruentes*” (1.2.3.) tendo em conta o que é esperado do empregado e da organização (Tabela 10).

**Tabela 12***Fatores subjacentes ao contrato psicológico equilibrado X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Satisfação Elevada (perante as recompensas)	0	1	0	0	0	0
Contrato Sem Termo	1	0	1	0	0	1
Expectativas Congruentes	0	0	3	0	0	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

Como podemos observar na tabela, não conseguimos concluir que algum destes participantes tem um contrato psicológico equilibrado com a organização pois não temos referências suficientes para tirar uma ilação desse teor.

Por fim, tendo em conta o contrato transicional, este pressupõe as seguintes especificidades:

- a) Duração curta,
- b) Não são especificados os termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho;
- c) Este contrato é desprovido de garantias, permanecendo, no entanto, em incertezas no que confere às obrigações de ambos, surgindo um clima de desconfiança e empobrecimento de expectativas futuras.

De forma a compreender a presença deste tipo de contrato psicológico foram utilizadas as seguintes categorias: “*Contrato a Termo*” (1.1.5.1.), “*Existência*” de expectativas incongruentes (1.2.4.1.) e “*Desconfiança*” (3.5.2.) (Tabela 13).

**Tabela 13**

*Fatores subjacentes ao contrato psicológico transicional X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Contrato a Termo	0	0	0	1	1	0
Existência (Expectativas Incongruentes)	0	0	0	0	5	0
Desconfiança	0	0	0	1	0	0

*Nota: Analisado por Coding References.*

Por último, o contrato psicológico transicional não se verifica tendo em conta as referências feitas pelos participantes ao longo das entrevistas. Os únicos colaboradores que poderão ter este tipo de contrato são os operários CO1 e CO2 pois são os únicos colaboradores com contrato a termo, os restantes são colaboradores com contratos sem termo, o que significa que aqueles são os colaboradores que estão há menos tempo na organização. Para além disso, o facto de não haver menções ao nível da existência de expectativas incongruentes, no participante CO1, e de desconfiança, no participante CO2, não anula a possibilidade destes terem um contrato psicológico transicional.

Assumindo cada uma das análises anteriores pretendemos perceber a possibilidade de presença dos diferentes tipos de contrato psicológico para cada um dos participantes (Tabela 14).

**Tabela 14***Fatores subjacentes a todos os tipos de contratos psicológicos X Chefias Intermédias e Operários*

	CH1	CH2	CH3	CO1	CO2	CO3
Satisfação Elevada (recompensas)	0	1	0	0	0	0
Contrato a Termo	0	0	0	1	1	0
Contrato Sem Termo	1	0	1	0	0	1
Expectativas Congruentes	0	0	3	0	0	2
Existência (expectativas incongruentes)	0	0	0	0	5	0
Momento da Contratação (expectativas realistas)	0	0	1	0	3	1
Empenhamento Organizacional	4	1	5	6	0	3
Confiança	0	0	1	3	0	3
Desconfiança	0	0	0	1	0	0
Remuneração em função do desempenho	0	3	0	0	2	2
Elevado (suporte organizacional percebido)	1	0	1	1	4	2

*Nota: Analisado por Coding References.*

Tendo em conta o participante CH1 e dadas as suas referências ao nível do seu empenhamento organizacional, de elevado suporte organizacional percebido e termos conhecimento que tem um contrato sem termo, podemos evidenciar que esta chefia intermédia pode ter um contrato psicológico relacional. O facto de não haver referência à sua confiança relativamente à organização, não significa que este não confie pois não menciona a sua confiança nem a sua desconfiança. Quanto à sua referência ao empenhamento organizacional, não nos pode levar a pensar que poderá estar presente um contrato psicológico do tipo transaccional pois este teria que estar há menos tempo na organização para surgirem indícios deste tipo. Para além disso e dadas as suas poucas menções ao nível dos fatores relacionados com o contrato psicológico, não conseguimos fazer mais análises.

Por sua vez, o participante CH2 dada a sua satisfação elevada face às recompensas dadas pela organização pode-nos levar a que tenha um contrato psicológico equilibrado, assumindo, mesmo que não faça referência a um contrato mais longo, dado ser uma chefia intermédia, que pressupõe algum tempo na organização para ter este cargo. Assumindo que poderá ter este contrato psicológico, não menciona expectativas congruentes face à organização, o que não significa que não as possa ter. A sua referência ao seu empenhamento organizacional poderia suscitar indícios de um contrato psicológico transaccional se, por outro lado, o participante estivesse na organização há menos tempo. Quanto aos outros tipos de contrato psicológico nada podemos refletir visto não apresentar mais referências aos aspetos basilares dos mesmos.

Quanto ao participante CH3 e tendo este um contrato sem termo iremos analisar apenas os aspetos subjacentes ao contrato psicológico relacional e equilibrado. Parece-nos que este participante tem um contrato psicológico relacional visto fazer referência ao seu empenhamento organizacional, mostrar que confia na organização e, ainda, refere o seu elevado suporte organizacional percebido. Para além disso, apresenta três referências ao nível de expectativas congruentes relativamente à organização, o que nos remete para o contrato psicológico equilibrado. O único aspeto que não nos

revela ter um contrato psicológico deste tipo é a sua satisfação elevada perante as recompensas dadas pela organização, o que não significa que não a tenha.

O participante CO1 dado afirmar ter um contrato a termo reporta-nos de imediato para a análise da presença do contrato psicológico transaccional e transicional. Um dos aspetos fundamentais do contrato psicológico transaccional é o facto de a sua remuneração ser em função do seu desempenho e, quanto a isso, o participante não menciona nenhuma referência (o que não significa que ela não exista). Mas apresenta referências ao nível do seu empenhamento organizacional o que nos suscita algumas dúvidas se terá ou não este tipo de contrato psicológico. Quanto ao contrato psicológico transicional não menciona aspetos subjacentes ao mesmo, o que nos leva a concluir que terá um tipo de contrato psicológico transaccional.

À luz das referências mencionadas pelo participante CO2 e tendo em conta que este tem um contrato a termo exclui a possibilidade da análise imediata dos contratos psicológicos relacional e equilibrado, reportando-nos para a análise dos contratos psicológicos transaccional e transicional. Este participante faz referência a um dos pontos fulcrais do contrato psicológico transaccional que é o da remuneração em função do desempenho. Outro factor importante é a referência a expectativas realistas no momento da contratação, às quais ele também faz referência. Tendo em conta o fator que resta, empenhamento organizacional, ele não menciona nenhuma referência a este nível o que faz com que possamos pensar que, apesar de não o ter referido, não quer dizer que não esteja presente no seu dia a dia na organização. Quanto à desconfiança característica do contrato psicológico transicional, este participante não faz referência apesar de, também, não fazer referência à sua confiança, o que não nos permite decifrar a sua perceção relativa à confiança para com a organização. Apesar disso, percebe-se que tem perceção das suas expectativas como sendo incongruentes, o que nos suscita dúvidas relativamente à presença deste tipo de contrato psicológico. Dada a análise tendemos a perceber que, talvez, este participante tenha um tipo de contrato transaccional.

O último participante – CO3 – por sua vez tem um tipo de contrato sem termo e, por isso, iremos analisar os contratos psicológicos: relacional e equilibrado, dado a sua duração na organização. Assim sendo e tendo em consideração o contrato psicológico relacional, este participante apresenta menções nos três fatores que o caracterizam, sendo estes: ter presente referências ao empenhamento organizacional, ter uma relação de confiança e ter um elevado suporte organizacional percebido. Deste modo podemos concluir que o participante CO3 tem este tipo de contrato psicológico. De forma a sustentar de forma mais concreta esta afirmação, percebemos que este não demonstra satisfação perante as recompensas dadas pela organização, apesar das suas expectativas serem congruentes face à organização, o que não nos permite afirmar que tem um contrato psicológico equilibrado. Importa referir que estas são meras ilações fruto de uma análise das suas referências no momento de entrevista e de alguma subjetividade da análise da mesma.

Em suma, conseguimos identificar dois tipos diferentes de contratos psicológicos, três transacionais e dois relacionais, sendo que um dos colaboradores não se conseguiu perceber o tipo de

contrato. Existem casos em que não há estilos puros o que nos pode remeter para o facto de ter ocorrido quebras e violações dos contratos psicológicos e que estes contratos se alteraram devido ao processo de mudança organizacional.

### **3. Conclusões**

O presente estudo teve por objetivo analisar os efeitos percebidos da mudança organizacional planeada nos termos do contrato psicológico na perspetiva dos trabalhadores e de elementos do departamento de recursos humanos. Tendo em conta a conjuntura económica e social que se tem vivido, as organizações passam constantemente por processos de mudança. Assim sendo, num primeiro momento tornou-se pertinente perceber quais foram os fatores que levaram à mudança organizacional planeada. Desta forma conseguimos perceber que os nossos participantes percecionaram estes fatores como sendo: a adequação ao mercado, a competitividade e o facto de ter de se cumprir objetivos delineados anteriormente. Para além disso, a evolução económica e tecnológica mundial, também está na origem da mudança, assim como, os picos de produção e o sentido de urgência despoletado pela crise económica nos países ocidentais.

Estes fatores fizeram com que o processo de mudança organizacional surgisse e se implementasse. Este processo pressupõe várias etapas a percorrer para que a mudança ocorra de forma eficaz. É claro que é sempre difícil definir um momento exato de início e de fim do processo, quanto mais não seja pelo facto que falar em mudança significa falar em várias mudanças que ocorrem simultaneamente a níveis distintos. Com efeito, há quem defenda que a mudança é algo constante, que está constantemente a acontecer.

Para que a mudança seja eficaz, esta pressupõe sempre uma consciência da sua necessidade e uma readaptação de todos os agentes organizacionais, o que traz consigo algum incómodo, uma vez que passamos de um estado previsível para algo novo que acarreta incerteza. Deste modo e nesta lógica, o processo de mudança planeada cria diversos efeitos na organização tais como: a redução de pessoal, resistência à mudança, criação de oportunidades no local de trabalho, desconforto, excesso de trabalho, maior organização dos postos de trabalho, mobilidade interna e pessoas fragilizadas. Como podemos constatar, a mudança produz efeitos quer positivos, quer negativos, apesar de os negativos se terem revelado mais frequentes na organização em estudo.

A mudança organizacional planeada, bem como outros fenómenos organizacionais, não ocorre no vazio. Existe toda uma dinâmica preexistente assente na relação psicossocial entre o indivíduo e a organização. Esta dinâmica varia consoante a perspetiva de cada colaborador. No caso em estudo pudemos compreender que assenta em: perceções de (in)justiça organizacional; no grau de (in)satisfação no local de trabalho; no nível de suporte organizacional percebido (elevado ou baixo); na (des)motivação individual; na (des)confiança que os colaboradores sentem em relação à organização; no empenhamento organizacional e na sua natureza; e no grau em que remuneração é a

contingente do desempenho dos trabalhadores na organização. De forma geral, ao nível das chefias intermédias conseguimos concluir que se tratam de chefias que se sentem injustiçadas na organização mas, em contrapartida, satisfeitas no seu local de trabalho. Apesar disso, também fazem ainda referência ao seu empenhamento organizacional e algumas referências ao nível da sua insatisfação e desconfiança. Por outro lado, os seus subordinados também se sentem injustiçados para com a organização e percebem pouco suporte organizacional. Estes participantes mencionam níveis de insatisfações significativos, bem como, níveis de satisfação na organização, o que revela que existem uns satisfeitos e outros insatisfeitos nos respetivos locais de trabalho. Para além disso, referem ser uma organização na qual se pode confiar.

A evolução e transformação da natureza das relações psicossociais em razão de um processo de mudança organizacional planeada pode repercutir-se na quebra ou mesmo violação do contrato psicológico. Este contrato baseia-se nas expectativas criadas pelo colaborador relativamente à organização e pode ser visto como um indicador fundamental das intenções de permanência do colaborador na organização. Apesar de a literatura académica reclamar desde há alguns anos mais atenção sobre o contrato psicológico e a sua importância, a verdade é que ainda são poucas as organizações que percebem realmente o seu papel fundamental na explicação das atitudes e comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho. Manter uma relação assente em comunicação transparente e atempada, e na congruência de expectativas entre a organização e os seus colaboradores deveria ser um dos focos daquela pois a sua inobservância pode levar ao impedimento ou à concretização dos planos organizacionais. Desta forma conseguimos identificar dois tipos diferentes de contratos psicológicos, três transacionais e dois relacionais, sendo que um dos colaboradores não se conseguiu perceber o tipo de contrato. A verdade é que existiram casos em que não conseguimos apurar estilos puros dos tipos de contrato psicológico o que pode demonstrar o facto de ter ocorrido quebras e violações dos mesmos devido à implementação do processo de mudança organizacional.

Ao longo das entrevistas sentimos que as pessoas estavam um pouco retraídas por estarmos a fazer as entrevistas na própria organização e o medo de alguém ouvir ou a desconfiança relativa ao que seria feito com os dados. Para além disso, o facto de os participantes terem sido escolhidos pela própria organização poderá, de alguma forma, ter enviesado os resultados.

Finalmente, relativamente a propostas para futuros estudos seria importante a realização de um maior número de entrevistas ou, mesmo, fazer uma triangulação metodológica composta por uma vertente quantitativa e uma qualitativa de forma a conseguir tirar um maior número de conclusões exatas, assim como, ter sido feito um pré-teste antes de ser implementada a mudança para agora ter sido possível fazer comparação dos dados. Para estudos futuros sugerimos, ainda, a utilização da técnica de incidentes críticos, de forma a compreender a origem exata das quebras e violações do contrato psicológico. Por fim, poderá ser feita uma abordagem narrativa de forma a retrospectivar a sua história no local de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, L., & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios edições.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. Bookman.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). American People to Oil Depletion and Declining Energy Return on Investment (EROI). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. 68(6), 58-166.
- Berger, P. & Luckmann (2004). *A Construção Social da Realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. (2ª ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology*, 26(6), 509-532.
- Cascio, W. (1995). Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? *American Psychologist Association*, 50(11), 928-939.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. Editora Paz e Terra.
- Castro, J. M., & Basques, P. V. (2006). Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 7(1), 71-95.

- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Proceedings*, (1), 199-203).
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey\*. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dabos, G.E., & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 52-72.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13.
- Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007). Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3) 67-78
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). Grounded theory.
- Gonçalves, J. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6-19.
- Guizzo, B. S., Krzimirski, C. D. O., & Oliveira, D. L. L. C. D. (2003). O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, RS*. 24(1), 53-60.
- Huber, G.P., & Glick, W.H. (1993). *Sources and forms of organizational change: Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kristoff, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-48
- Lambert, J., & Lambert, G. (2011). Predicting the Psychological Response of the American People to Oil Depletion and Declining Energy Return on Investment (EROI). *Sustainability* (3) 2129-2156

- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: uma introdução a Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV.
- Mandelli, P. (2003). *A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças nas Organizações: como integrar estratégias e pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marique, G., & Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology, 10*(3), 107.
- Mazon, V. Carlotto, M. S., & Câmara, S. (2008). Síndrome de Burnout e estratégias de enfrentamento em professores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia, 60*(1), 55-66.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 538-551.
- Montes, S. D. & Zweig, D.(2009). Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1243–1260.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Motta, P. R. (1999). *Transformação Organizacional, A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualimark.
- Müller, R. P. Y. (2003). *Estudo antropológico de um processo de criação e encenação: O Percevejo*. Rio de Janeiro: Unirio.
- Naves, J. D. O. S., Castro, L. L. C., Carvalho, C. M. S. D., & Merchán-Hamann, E. (2010). Automedicação: uma abordagem qualitativa de suas motivações. *Ciência & Saúde Coletiva, 15*(1), 1751-1762.
- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of applied Psychology, 95*(4), 744.

Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349

Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183.

Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel review*, 40(2), 185-204.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.  
doi:[10.1348/096317901167505].

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual review of psychology*, 48(1), 515-546.

Terra, J. C. C. (2001) *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial* (3ªed.) São Paulo: Negócio Editora

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

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

Weick, K. E. (2000). *Emergent change as a universal in organizations*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Guião de entrevista semiestruturado para os elementos dos recursos humanos**

## **Guião semi-estruturado – Elementos dos Recursos Humanos**

1. Quando é que iniciou a sua atividade nesta empresa?
2. Qual é a sua função na empresa?
3. Durante este tempo teve sempre a mesma função? (se não: Quais foram as outras funções que já desempenhou na empresa?)
4. Qual é o seu vínculo contratual com a empresa?
5. A organização está neste momento numa fase de mudança ou essa fase já terminou? (Há um prazo planeado para o término dessa mudança?)
6. No seu ponto de vista, a mudança foi planeada com a devida antecedência?
7. Esta mudança tem sido informada de forma clara a todos os colaboradores da empresa?
8. Na sua opinião, a mudança gerou resistência por parte dos colaboradores? Que tipos de resistência? Porquê?
9. Acha que a mudança, tendo em conta os colaboradores mais afetados, acabou por gerar algum tipo de injustiça para com algum colaborador?
10. Haveria uma melhor forma de fazer esta mudança na empresa sem ser da forma que está a ser feita?
11. No que diz respeito às expectativas dos colaboradores mais afetados com esta mudança, pensa que estas se alteraram juntamente com o processo de mudança?
12. Acha que a satisfação dos colaboradores mudou perante a mudança organizacional que tem vindo a ser implementada?
13. Qual pensa ter sido a alteração mais difícil de implementar de todo o processo de mudança? Porquê?
14. Acha que a empresa se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores?
15. No seu ponto de vista, esta mudança organizacional foi uma mais-valia para a empresa e para os seus colaboradores? Em que sentido?

**Anexo 2: Guião de entrevista semiestruturado para chefias  
intermédias e operários**

## **Guião semi-estruturado – Chefias Intermédias e Operários**

1. Quando é que iniciou a sua atividade nesta empresa?
2. Qual é a sua função na empresa?
3. Durante este tempo teve sempre a mesma função? (se não: Quais foram as outras funções que já desempenhou na empresa?)
4. Qual é o seu vínculo contratual com a empresa?
5. No momento da sua contratação foram claras para si as condições do seu contrato de trabalho, bem como, as funções que iria desempenhar no seu posto de trabalho?
6. Ficou satisfeito e concordou com todas as condições que foram apresentadas?
7. Quais eram as suas expectativas pessoais e profissionais relativamente à empresa quando foi contratado?
8. Essas expectativas que criou no momento da admissão realizaram-se?
9. Está satisfeito com a função que desempenha?
10. O que gostava de fazer no seu posto de trabalho que não faz?
11. Tem uma boa relação com os seus colegas e superiores?
12. A organização passou e continua a passar por uma fase de mudança e reestruturação. Foi-lhe informada antecipadamente esta mudança?
13. Sabe quais foram as alterações que foram feitas na empresa?
14. A que acha que se deve esta mudança?
15. Acha que esta mudança foi devidamente planeada e sustentada por toda a administração e chefias?
16. Sentiu-se apoiado pela empresa relativamente às alterações que existiram?
17. Foi devidamente esclarecido relativamente às alterações que sofreu o funcionamento da empresa?
18. Em que é que essa mudança afetou o seu dia-a-dia no seu posto de trabalho?
19. As suas funções na empresa mantêm-se ou alteraram-se?
20. Após esta reformulação que a empresa tem vindo a sofrer, acha que mesmo assim mantém-se coerente com aquilo que lhe foi dito no dia da sua admissão?
21. As expectativas que tinha, inicialmente, relativamente à empresa mantêm-se nos dias de hoje ou mudou em alguma coisa a sua perspectiva?
22. Sente que a empresa foi sempre justa consigo?
23. A função que desempenha é valorizada pela organização?
24. Quais são os seus projetos futuros? (O que se imagina a fazer daqui a uns anos?)

25. Acha que a empresa apoia esses seus projetos?
26. Como define a empresa em traços gerais?
27. Qual a natureza da sua relação com a organização? (confiança, identificação, transação meramente económica – trabalho por um salário – sentido de pertença,...)

### **Anexo 3: Consentimento informado da organização e dos participantes**



## Consentimento Informado

### Projeto de Dissertação

Este estudo enquadra-se num projeto de dissertação sobre a influência da mudança organizacional na ligação entre trabalhadores e entidade empregadora, no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Tem como objetivo compreender todo o processo de mudança implementado na organização, na perspetiva dos colaboradores.

A participação dos colaboradores no estudo é voluntária e consiste na realização de uma entrevista, com uma duração aproximada de vinte a trinta minutos, na qual os participantes terão liberdade de desistir a qualquer momento, se assim o pretenderem. Os resultados da mesma serão estritamente anónimos e confidenciais. Serão entregues, ainda, a todos os participantes um exemplar do estudo desenvolvido.

Deste modo, venho por este meio pedir a sua permissão para que este estudo seja realizado nesta empresa visto ter as condições necessárias para que se desenvolva um estudo coerente e consistente.

Agradeço a sua compreensão e disponibilidade.

Cátia Pereira

Data: 10/04/2014

Local: S:

Investigador Cátia Pereira

COorientador

Eduardo

Empresa

91

## Consentimento Informado

### **Projeto de Dissertação**

Este estudo enquadra-se num projeto de dissertação sobre a influência da mudança organizacional na ligação entre trabalhadores e entidade empregadora, no âmbito do Mestrado em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Tem como objetivo compreender todo o processo de mudança implementado na organização, na perspetiva dos colaboradores.

A participação dos colaboradores no estudo é voluntária e consiste na realização de uma entrevista, com uma duração aproximada de vinte a trinta minutos, na qual os participantes terão liberdade de desistir a qualquer momento, se assim o pretenderem. Os resultados da mesma serão estritamente anónimos e confidenciais.

Obrigada pela sua colaboração.

“Declaro que tomei conhecimento dos objetivos do estudo. Fui informado/a de todos os aspetos que considero importantes e tive oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas sobre a investigação. Participo de forma voluntária e fui informado/a de que a minha participação, ou recusa em participar, não traria quaisquer benefícios ou prejuízos para mim.”

Participante

Assinatura   /  

Data 28/04/13

Nome   T

## **Anexo 4: Sistema Integral de Categorías**

<b>SISTEMA DE CATEGORIAS</b>					
<b>1) Contrato Psicológico</b>		Aqui caracterizam-se todas as referências feitas ao nível do Contrato Psicológico, desde as Condições Profissionais às expectativas importantes para o caracterizar.			
<b>1.1) Condições Profissionais</b>		Esta categoria visa caracterizar as condições dos participantes na organização.			
<b>1.1.1) Antiguidade na Organização</b>		Aqui categorizam-se o número de anos que os colaboradores se encontram a trabalhar para a organização.			
<b>Código</b>	<b>Designação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo dos dados</b>	<b>N.º Sources</b>	<b>N.º Ref.</b>
<b>1.1.1.1)</b>	<i>0 - 8 anos</i>		“ Há 3 anos e meio.” (CO1)	4	4

1.1.1.2)	8 – 16 anos		“ É assim eu trabalho nesta empresa à 14 anos, fez no dia 10 de Janeiro de 2000, que entrei para a empresa, estamos em 2014, 14 anos.” (CH1)	1	2
1.1.1.3)	Mais de 16 anos		“ Na UI2, que eu vim da D, na UI2 trabalho há 17.” (CH2)	3	3
<b>1.1.2) Função Exercida na Organização</b>	Esta categoria serve para descrever o tipo de função que o colaborador exerce na organização.				
1.1.2.1)	Diretor de Recursos Humanos		“Como diretor de recursos humanos, tendo a experiência anterior no grupo, de 6 anos noutra unidade nos revestimentos e 10 anos nos Revestimentos e 6 anos na E.” (DRH)	1	2

<b>1.1.2.2)</b>	<i>Técnico de Recursos Humanos</i>		“ desempenho no meu dia-a-dia enquanto profissional da área de recursos humanos, está mais focado na área de desenvolvimento, na área de recrutamento e seleção, também coordeno a, alguma maior parte das actividades relacionadas com a formação da empresa, no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas.” (TRH)	1	2
<b>1.1.2.3)</b>	<i>Chefia Intermédia</i>		“Ao fim de algum tempo, chamaram-me, conversamos e então propuseram-me esta questão de chefia intermédia.” (CH1)	3	3
<b>1.1.2.4)</b>	<i>Operários</i>		“ Sou operador de máquina.” (CO2)	3	4
<b>1.1.3) Recompensas</b>		Esta categoria visa expor os elementos que caracterizam as recompensas facultadas aos colaboradores.			
<b>1.1.3.1)</b>	<i>Grau de Satisfação</i>	Categoriza-se a percepção de concordância relativamente às recompensas facultadas pela organização.			

1.1.3.1.1)	<i>Satisfação Elevada</i>		“ É no fim do ano para toda a gente, agora se me dissesse assim “Epa devia de haver uma compensação financeira por mérito para alguns colaboradores?” eu dir-lhe-ia “Sim”” (CH2	1	1
1.1.3.1.2)	<i>Satisfação Reduzida</i>		“ É preciso haver aqui uma almofada que diga epa vale a pena, que não seja, eu sei que o prémio que eles dão anual que distribuem é importante mas continua a haver aqui alguma desigualdade” (CH2)	1	2
1.1.3.2)	<i>Tipos de Recompensas</i>	Aqui categoriza-se a caracterização das recompensas oferecidas aos colaboradores.			
1.1.3.2.1)	<i>Géneros</i>	A qual caracteriza as recompensas em géneros oferecidas aos colaboradores,	“ Podia não ser monetária.” (CH2)	2	4
1.1.3.2.2)	<i>Monetária</i>	Identifica as recompensas monetárias que são oferecidas aos seus colaboradores.			
1.1.4) <i>Qualidade percebida das Condições de Trabalho</i>		Aqui categorizam-se as perceções dos colaboradores relativamente às suas condições de trabalho.			

1.1.4.1)	<i>Boas Condições de Trabalho</i>		“Não, porque as condições eram boas.” (CH3)	2	2
1.1.4.2)	<i>Más Condições de Trabalho</i>		“ Terrível, no meu sector principalmente, aqui no grupo o meu sector é complicadíssimo porque eu tenho 7 máquinas a meu cargo” (CO2)	1	6
<b>1.1.5) Tipo de Vínculo Contratual</b>		Esta categoria abrange os tipos de vínculos contratuais dos colaboradores.			
1.1.5.1)	<i>Contrato a Termo</i>		“Tive um contrato de meio ano!” (CO2)	3	3
1.1.5.2)	<i>Contrato Sem Termo</i>		“Efetivo.” (CH1)	4	4
<b>1.1.6) Vencimento</b>		Esta categoria refere-se a aspetos relativos às expectativas dos colaboradores em relação aos seus vencimentos.			
1.1.6.1)	<i>Vencimento aquém das expectativas</i>	Nesta categoria é explicitado o descontentamento dos colaboradores relativo às suas expectativas salariais	“ <b>Gostaria de ter um salário superior certo?</b> Sim.” (CO1)	1	1

1.1.6.2)	<i>Vencimento prescrito</i>	Categoriza na qual se incluem referências relativamente ao salário ser algo estabelecido em relação à função exercida.	“Ouça, o valor salarial não deve alterar porque aquilo que é esperado que a pessoa desempenhe e que demonstre naquela função, está prescrito.” (TRH)	1	1
<b>1.2) Tipo de Expectativas</b>		Esta categoria diz respeito a perceções dos colaboradores acerca das funções que exercem.			
<b>1.2.1) Expectativas Realistas</b>		Aqui categorizam-se expectativas realistas dos colaboradores face à organização.			
1.2.1.1)	Momento da contratação				
1.2.1.2)	Momento presente				
1.2.1.2.1)	<i>Monitorização do Empenhamento</i>	Compreender a presença da monitorização feita no que diz respeito ao comprometimento entre colaborador e organização.			

1.2.2)	<i>Expectativas Irrealistas</i>	Esta categoria atende a referências que serão impossíveis de se concretizar.	“ porque há expectativas muitas vezes irrealistas também” (DRH)	2	3
1.2.3)	<i>Expectativas Congruentes</i>	Trata-se de uma categoria que aborda expectativas que vão ao encontro daquilo que era esperado pelo colaborador.	“ Exatamente foi para isso que fui contratada!” (CH3)	2	5
1.2.4) <i>Expectativas Incongruentes</i>		Onde são categorizadas referências dos participantes com percepções de desajustamento entre o que era esperado e o que acontece na realidade.			
1.2.4.1)	<i>Existência</i>	Se baseia na presença de expectativas incongruentes com o que tinha sido previsto num momento inicial.	“ Não, porque eu quando entrei para aqui não sabia.” (CO2)	1	5
1.2.4.2)	<i>Fatores originadores</i>	Dizem respeito a aspetos que originam o desajuste de expectativas.			
1.2.4.3)	<i>Suporte</i>	Centra-se na forma de apoio que pode ser prestado por parte da organização aos colaboradores perante uma situação de desajuste de expectativas.			

<b>2) Mudança Organizacional Planeada</b>		Aqui categorizam-se todas as referências à mudança organizacional planeada abordando os fatores originadores, a sua existência, o processo e as respetivas consequências.			
<b>2.1) Fatores originadores</b>		Esta categoria baseia-se em aspetos que estão na origem do desenvolvimento da mudança organizacional planeada.			
<b>2.1.1)</b>	<b><i>Adequação ao Mercado</i></b>		“se nós olharmos a evolução ao mercado, quem tem uma empresa tem que apostar nisso!” (CH3)	3	4
<b>2.1.2)</b>	<b><i>Competitividade</i></b>		“A competitividade aumenta” (DRH)	2	3
<b>2.1.3)</b>	<b><i>Cumprir objetivos delineados</i></b>		“E que todos juntos é que temos de contribuir para que a empresa consiga atingir os seus objetivos a médio e longo prazo” (TRH)	1	1
<b>2.1.4)</b>	<b><i>Evolução Mundial</i></b>		“é seguramente mudança porque o mundo assim nos obriga, não é desde...” (DRH)	1	1

2.1.5)	<i>Picos de produção</i>		“É assim, é um processo, é um processo que já tem vindo ao fim de muitos meses e se calhar de anos, de dia para dia tem aumentado as vendas” (CH1)	3	5
2.1.6)	<i>Sentido de urgência</i>		“o principal motor da mudança é o sentido de urgência, as pessoas percecionarem a urgência da mudança, a necessidade” (DRH)	2	2
2.2) <i>Processo</i>		Categoria centrada em aspetos que se revelaram pertinentes acerca de todo o processo de implementação da mudança organizacional planeada.			
2.2.1.) <i>Adaptado ao contexto</i>		Categoriza a perceção de que todo o processo foi ponderado em função do contexto em que estava a ser desenvolvido.	“ (...) estamos conscientes que temos que fazer aqui adaptação às vezes de malha fina portanto adequar ao público que temos à nossa frente.” (TRH)	1	2
2.2.2)	<i>Adesão ao processo</i>	Categoria referente à visão dos colaboradores de que faz sentido a implementação do processo.	“Agora aqui as pessoas já estão mais mentalizadas!” (CH3)	3	7
2.2.3)	<i>Alinhamento da equipa</i>	Categorizam-se referências relativas à perceção de que, ao longo do processo, foi necessário alinhar as equipas de trabalho.	“Você tem os diretores, os responsáveis de equipa, todos alinhados com estes processos” (DRH)	3	4

2.2.4)	<b>Apoio</b>	Esta categoria contempla a presença de suporte ao longo de todo o processo.			
2.2.5)	<b>Coaching</b>	Esta categoria centra-se nas menções referentes à necessidade e presença de <i>coachs</i> ao longo da mudança organizacional.	“uma estrutura mais coacher, mais de especialistas mas não tão executantes.” (DRH)	2	2
2.2.6) <b>Comunicação</b>		Esta categoria alude à descrição dos tipos de comunicação que foram sendo feitos no decorrer do processo de mudança.			
2.2.6.1)	<b>Comunicação adequada</b>		“bons processos de fluxo de comunicação” (TRH)	4	4
2.2.6.2)	<b>Comunicação enviesada</b>		“Não, infelizmente essa informação não foi passada da melhor forma.” (CO1)	2	4
2.2.6.3)	<b>Comunicação permanente</b>		“Comunicação sempre permanente” (DRH)	3	4

2.2.6.4)	<i>Comunicação prévia</i>		<i>“Foi esclarecido plenamente, na sua plenitude de todas as alterações que iam ser feitas não é? Exatamente” (CH1)</i>	3	6
2.2.6.5)	<i>Comunicação tardia</i>		<i>“Essa informação quando foi dada, foi dada atempadamente? Não.(CO1)</i>	2	2
2.2.6.6)	<i>Comunicação em cascata</i>		<i>“Alguns benefícios que foi nomeadamente a comunicação (...) a descendência da comunicação” (TRH)</i>	2	4
2.2.6.7)	<i>Falta de comunicação</i>		<i>“Quando houve estas alterações (...) que você me fala, foram avisados (...) que ia existir? Não. (CO3)</i>	2	3
2.2.6.8)	<i>Difícil forma de gestão da comunicação</i>		<i>“Mesmo para nós não é fácil gerir(...)” (DRH)</i>	1	1
2.2.6.9)	<i>Fuga de Comunicação</i>		<i>“Agora as pessoas ouvem um bocadinho aqui, um bocadinho acolá...” (CH3)</i>	6	13
<b>2.2.7) Estratégia organizacional</b>		Esta categoria visa referências no que diz respeito a estratégias que se mantiveram ao longo da mudança organizacional planeada.			

<b>2.2.7.1) Produto</b>		Esta categoria aborda referências ao produto como sendo um dos focos da estratégia organizacional.			
<b>2.2.7.1.1)</b>	<b><i>Oferta do produto</i></b>		“Exigências o mercado essencialmente, portanto exigências que têm, têm se vindo a sentir ao nível de, do nosso, do controlo do nosso produto” (TRH)	1	1
<b>2.2.7.1.2)</b>	<b><i>Concorrência ao produto</i></b>		“sistema inovador de capsulagem de rolhas que pretende fazer face a uma concorrência por exemplo dos plásticos certo?!” (DRH)	1	3
<b>2.2.7.1.3)</b>	<b><i>Pontos fracos do produto</i></b>		“Nós temos ainda questões em sensíveis relacionadas com a qualidade do produto pontos frágeis, débeis relativamente à concorrência” (DRH)	1	1
<b>2.2.7.1.4)</b>	<b><i>Inovação do produto</i></b>		“a consistência da entrega dessa qualidade, introduzir aqui alguma inovação, porque o mundo lá fora está cada vez mais sensível” (DRH)	2	4

2.2.7.2)	<i>Empenhamento da organização</i>	Esta categoria centra-se em referências ao nível do comprometimento da organização face às estratégias delineadas.	“A grande mudança que acho que a empresa está a viver, e que tem que viver e tem a consciência que tem que viver porque está assumida comprometidamente até enquanto seu plano de desenvolvimento estratégico.” (DRH)	1	1
2.2.7.3)	<i>Cultura orientada para o cliente</i>	Esta categoria baseia-se numa cultura orientada para o cliente como sendo uma das estratégias da organização.	“Eu posso dizer que relativamente a este objetivo ter uma cultura virada para o cliente, novas estratégias já vem de trás certo?” (DRH)	2	2
2.2.7.4)	<i>Evolução tecnológica</i>	Aqui categoriza-se a evolução tecnológica como sendo uma estratégia organizacional.	“Mais máquinas do que aquilo que já tivemos.” (CH1)	4	1
2.2.7.5)	<i>Gestão por objetivos</i>	Categoriza-se as referências à estratégia organizacional, em que a gestão por objetivos está subjacente.	“Chefias, chefias intermédias é que temos, se atingirmos determinados objetivos.” (CH2)	3	3
2.2.7.6)	<i>Mudança de mentalidades</i>	Esta categoria faz referência à mudança de mentalidades como sendo uma das estratégias da organização.	“Mudar também estas mentalidades...” (CH3)	2	2
2.2.7.7)	<i>Reajustamentos constantes</i>	Esta categoria baseia-se em abordar referências em que a estratégia da organização passa por reajustamentos constantes.	“Mudanças micro então essas aí é todos os dias.” (DRH)	1	1

<b>2.2.8) Estrutura organizacional</b>		Aborda referências ao nível dos tipos de alterações estruturais realizadas no desenrolar do processo.			
<b>2.2.8.1)</b>	<b><i>Alterações constantes</i></b>		“isto foi uma mudança feita lentamente, viemos aos poucos.” (CH1)	4	1
<b>2.2.8.2)</b>	<b><i>Alterações nas infraestruturas</i></b>		“a gente é assim temos um instalação recentemente nova, e nós vínhamos de uma instalação completamente antiga” (CH1)	3	9
<b>2.2.8.3)</b>	<b>Alterações organizativas</b>		“É assim, sofreu muitas alterações em relação aquilo que já foi.” (CH1)	3	4
<b>2.2.9)</b>	<b><i>Evolução organizacional</i></b>	Esta categoria contempla referências da validação do processo de mudança como sendo necessário para a evolução da própria empresa.	“É assim, portanto, tivemos uma evolução muito grande” (CH1)	1	1
<b>2.2.10)</b>	<b><i>Evolução da mudança</i></b>	Esta categoria refere-se a menções citadas relativa à evolução da perspectiva acerca da mudança, de uma abordagem reativa para uma abordagem proactiva.	“Reativa, mas cada vez mais proativa” (TRH)	1	1

2.2.11)	<i>Gestão da mudança</i>	Visa a categorização da gestão como sendo necessária para ser possível implementar a mudança.			
2.2.12) <i>Gestão de pessoas</i>		Esta categoria diz respeito a referências relativas à forma como foi feita a gestão dos recursos humanos na organização com vista ao processo de mudança.			
2.2.12.1)	<i>Apostar nos jovens</i>		“Nós temos jovens com outra formação, vamos perder alguns mas também vamos ganhar alguns postos de trabalho não é?!” (CH3)	1	4
2.2.12.2)	<i>Cultura orientada para os colaboradores</i>		“É preciso conhecer as pessoas também.” (CH2)	3	9
2.2.12.3)	<i>Envolvimento dos colaboradores</i>		“A vantagem é nós estarmos identificados com os objetivos que a administração pretende e que a própria empresa pretende.” (CH2)	3	6

2.2.12.4)	<i>Evolução do papel do colaborador</i>		faria mais sentido nós mantermos um trabalho do inicio do século pesado, se calhar com menos condições, com várias horas de trabalho mas todos trabalham todos ganham um bocadinho todos têm um bocadinho mais ou então temos que apostar em soluções que libertem as pessoas deste trabalho, que possa gerar riqueza para depois distribuir pelas pessoas e elas depois terem outra qualidade de vida, nós estamos aqui numa discussão quase que politica certo?” (DRH)	1	1
2.2.12.5)	<i>Foco nas competências dos colaboradores</i>		“Mas também através de competências, através de, de um foco, de suporte na área de desenvolvimento de pessoas, portanto, termos pessoas competentes, pessoas qualificadas, pessoas com... desenvolver um pouco também daquilo que é a visão das pessoas sobre as problemáticas que a empresa vive...”	1	2
2.2.12.6)	<i>Identificação dos colaboradores com o processo</i>		“um processo de mudança implica um envolvimento e um comportamento das pessoas, de todos.” (TRH)	1	1

2.2.12.7)	<b>Modelos de gestão Balanced Scorecard</b>		[“(...)estou a dizer isto no ponto de vista concetual, este modelo de gestão do balance scored é que, pensar assim o quê que eu posso fazer em termos de investimentos de pessoas e ao nível das nossas competências que podem gerar vantagens diferenciação o quê que eu posso fazer melhor que os outros, algo diferente que possa ser percebido pelo mercado como benefício (...)” (DRH)	3	3
2.2.12.8)	<b>Redução de colaboradores</b>		“Com menos pessoas do que aquilo que já tivemos.” (CH1)	2	6
<b>2.2.13) Momentos do processo de mudança</b>		Categoriza-se referência ao nível das etapas do processo como início, decorrer e fim da mudança organizacional.			
<b>2.2.14) Mudança cultural da organização</b>	Centra-se numa categoria que aborda referências de mudanças ao nível da cultura organizacional.	“De um processo de mudança cultural, como eu disse n inicio da nossa conversa, não pode ficar só pelo topo.” (TRH)	1	1	

<b>2.2.15) Processo de mudança descendente</b>		Esta categoria contempla percepções de que a mudança se inicia num nível hierárquico superior até ao inferior ( <i>top-down</i> ).	“Tem que ir ser, tem que ser, tem que ir num processo descendente para que depois sendo agarrado na base possa também trazer frutos para cima” (TRH)	1	1
<b>2.2.16) Processo transversal de mudança</b>		Aqui categoriza-se a mudança como sendo algo transversal a toda a organização.	“ <b>Há um suporte que é comum a todos?</b> Exatamente há um pilar, há um objetivo que é homogéneo que é homogeneizar a cultura” (TRH)	1	1
<b>2.2.17) Processos organizacionais</b>		Baseia-se numa categoria que aborda a evolução dos processos organizacionais perante o processo de mudança organizacional planeada.			
<b>2.2.17.1)</b>	Fatores originadores				
<b>2.2.17.2)</b>	Iniciativas de melhoria contínua				

2.2.17.3)	Vantagens		<p>“Basear, e temos que ser excelentes, onde é que temos que criar as nossas vantagens, mas para criar as nossas vantagens de processos o quê que temos que fazer á maioria das infraestruturas, que alianças temos que criar que competência devemos ter, como é que devemos estar organizados que parcerias podemos estabelecer, quais são os nossos sistemas de suporte no fundo são estas 5 grandes perspetivas certo?!” (DRH)</p>	1	1
<b>2.3) Consequências</b>		Categoria centrada em aspetos que se desencadearam devido à implementação do processo de mudança organizacional planeada.			
<b>2.3.1) Redução de pessoal</b>		Onde se inserem todas as referências relativas ao despedimento de colaboradores como sendo resultado do processo de mudança organizacional planeada.			
<b>2.3.1.1) Processo</b>		Categorizam-se as referências que ilustram pontos importantes do processo de redução de pessoal desde a sua comunicação ao seu apoio.			

2.3.1.1.1)	<i>Comunicação</i>		“Mas com, neste caso, com uma marcação de um novo encontro de pessoas mais adequadas, recursos humanos, para dar essa informação.” (CH1)	2	2
2.3.1.1.2)	<i>Apoio</i>		“Sentiu-se então, acha que elas se sentiram apoiadas nesse momento, por si, pelos recursos humanos, pelas chefias intermédias, pelas colegas, pelos seus superiores? Sim.” (CH3)	2	2
2.3.1.2)	<i>Existência</i>	Onde são categorizadas referências centradas na perceção dos colaboradores relativamente à existência de redução de pessoal.	“Ao mudar de instalações se calhar ia haver redução de pessoas.” (CH1)	3	5
2.3.1.3)	<i>Impacto</i>	Esta categoria diz respeito a menções acerca do impacto que teve a redução dos colaboradores no seu ambiente de trabalho.	“ Tinhamos pessoas em excesso para, prontos para a fábrica que era, porque alarmatizou-se muita coisa.” (CH1)	4	7

2.3.1.4)	<i>Possível Readmissão</i>	Nesta categoria estão presentes alusões referentes à possibilidade de readmissão.	“Certo, mas estes 21 postos de trabalho não significa que ou estas 21 pessoas não significa que possam sair todas, certo é obvio que algumas possam colmatar outras situações que possam surgir!” (DRH)	1	1
2.3.1.5)	<i>Antecipação da Reforma</i>	Centra-se na categorização de menções de redução de pessoas mais velhas como forma de antecipação da reforma.	“Entretanto tínhamos por pedido até de um senhor com mais idade que prontos estava na idade de ...” (CH1)	3	6
2.3.1.6)	<i>Dimensão</i>	Onde são categorizadas referências acerca da quantidade de trabalhadores que foram despedidos.	“conseguimos libertar tem muito mais do que isso acho que já chegamos às 30 pessoas...” (DRH)	1	1
<b>2.3.2) Resistência à Mudança</b>		Onde estão inseridas menções relativas a emoções e reações problemáticas fruto da mudança organizacional planeada.			
<b>2.3.2.1) Existência</b>		Contempla referências relativas à existência de resistência perante a mudança.			
2.3.2.1.1)	<i>Inicial</i>		“houve alguma resistência” (CH2)	4	1

2.3.2.1.2)	<i>Contínua</i>		“Cria uma revolta? <b>Uma revolta não é?! É</b> ” (CH2)	1	1
2.3.2.2) <i>Fatores originadores</i>		Esta categoria atende a menções referentes aos fatores que estão na origem da resistência à mudança.			
2.3.2.2.1)	<i>Comunicação desajustada</i>	Categoria que se refere a percepções dos colaboradores baseadas na crença de que a resistência à mudança se desenvolveu devido à adoção de uma comunicação desajustada.	“ existia aqui um grande problema que tinha a ver com o modo de, os fluxos de comunicação que eram, que estavam sedimentados, nesta , nesta unidade e esse fluxos de comunicação eram um pouco desorganizados e desajustados e..” (TRH)	1	2
2.3.2.2.2)	<i>Cultura organizacional</i>	Esta categoria contempla referências à cultura da própria organização como sendo um fator originador da resistência à mudança.	“Resistente, portanto e que está muito em volta desta tradição, desta cultura corticeira.” (TRH)	1	1

2.3.2.2.3)	<i>Equipas resistentes</i>	Nesta categoria são integradas menções que dizem respeito às equipas de trabalho como sendo a causa da resistência.	“ E portanto também foi e houve efetivamente algumas equipas que tiveram algumas resistências, mas outras foi muito positivo, nomeadamente aqui nesta unidade de produção de rolhas naturais, que é extremamente, em que esta que tem uma presença muito forte da tradição corticeira, portanto aqui um cariz muito, muito grande...” (TRH)	1	1
2.3.2.2.4)	<i>Falta de compreensão da Mudança Organizacional Planeada</i>	Categoria assente em alusões que dizem respeito à falta de compreensão dos colaboradores acerca da mudança organizacional planeada.	“Eh pah mas estamos a mudar para quê, ainda por cima tivemos os melhores resultados de sempre, certo?” (DRH)	1	1
2.3.2.2.5)	<i>Líderes como potenciadores resistentes</i>	Categoriza referências que sugerem os líderes como os potenciadores da resistência.	“Nos próprios processos de liderança desta organização, fazem com que alguns, fazem com que sejam entrave e um obstáculo á mudança.” (TRH)	1	1
2.3.2.2.6)	<i>Trabalhadores menos abertos à mudança</i>	Esta categoria pressupõe menções acerca de haver trabalhadores intrinsecamente mais resistentes à mudança.	“ele era intratável mesmo.” (CH2)	2	5

<b>2.3.2.3) Formas de atenuar</b>		Nesta categoria são abordadas formas que se adotaram, por parte da organização, para atenuar a resistência à mudança.			
<b>2.3.2.3.1)</b>	<b>Clarificar o processo de mudança</b>		“Por isso é que o Kotter depois fala noutras técnicas mais á frente clarificar bem o processo de mudança, estabelecer, no fundo é os pequenos avanços, as pequenas vitórias, isto tem um efeito poderemos porquê?” (DRH)	1	1
<b>2.3.2.3.2)</b>	<b>Comunicação adequada</b>		“Ok, mas se nós não fizermos isto, pode acontecer-nos isto e isto leva-nos a isto e depois temos isto, portanto é estes processos comunicacionais para ganhar para dar significado às mudanças!” (DRH)	1	2
<b>2.3.2.3.3)</b>	<b>Identificação para com a mudança</b>		“E devolver significado às pessoas envolvidas que pode proporcionar uma menor resistência, e têm uma maior predisposição para a mudança.” (DRH)	1	2

2.3.2.3.4)	<i>Iniciativas de suporte</i>		<p>“temos conseguido realmente conquistar os pequenos passos ao longo destes anos e ao longo destes ultimos tempos, através de iniciativas diversas desde, por exemplo o projeto de melhoria continua e de programa transversal que está neste momento a ser acompanhado por toda a, e é transversal a toda a organização que é o “corkmais” que foi implementado, o ano de arranque deste projeto foi em 2012, portanto já tem, já está no seu 3º ano de implementação.”</p> <p>(TRH)</p>	1	1
2.3.2.3.5)	<i>Sentido de urgência</i>		<p>“Portando é esta perceção do sentido de urgência que mais, desmobiliza alguma resistência certo?” (DRH)</p>	1	3
2.3.3)	<i>Criação de oportunidades no local de trabalho</i>		<p>“encare a mudança de uma forma muito mais, muito mais aligeirada, do que propriamente, sendo, não é um problema mas sim oportunidades que é um pouco isso, que é o significado de um processo de mudança.”</p> <p>(TRH)</p>	1	1

2.3.4)	<i>Desconforto</i>		“Cria desconforto” (CH2)	3	3
2.3.5)	<i>Excesso de trabalho</i>		“porque era excesso de trabalho e continua a ser” (CO2)	1	4
2.3.6)	<i>Insegurança</i>		“aconteceu aos meus colegas de trabalho hoje, amanhã pode acontecer comigo” (CH1)	3	5
2.3.7)	<i>Maior organização dos postos de trabalho</i>		“ <b>Uma maior organização do seu posto? Perde menos tempo? Exatamente.</b> ” (CO1)	1	1
2.3.8)	<i>Mobilidade interna</i>		“mas o que estava a mais foi tudo deslocado para outras unidades...” (CH1)	6	9
2.3.9)	<i>Pessoas fragilizadas</i>		“De alguma forma as pessoas ficaram um pouco mais fragilizadas.” (CH1)	2	2

2.4)	<i>Existência</i>	Esta categoria diz respeito à percepção dos colaboradores de uma situação de mudança organizacional planeada em curso na organização.	“Foi uma mudança planeada? Sim.” (TRH)	8	16
3.) <i>Relação Psicossocial</i>		Esta categoria aborda referências relativamente ao tipo de relação psicossocial que os colaboradores mantêm com a organização.			
3.1) <i>Justiça Organizacional</i>		Esta categoria diz respeito à percepção por parte dos colaboradores de que a organização tem por base a justiça na relação com os seus colaboradores.			
3.1.1)	<i>Percepção de Injustiça</i>		“Eles tentam que haja aqui um equilíbrio que acabava por ser um desequilíbrio ao mesmo tempo.” (CH2)	4	25
3.1.2)	<i>Percepção de Justiça</i>		“Acha que a empresa é sempre justa consigo desde que a pessoa colabore não há problemas nenhuns? Acha que a empresa então foi sempre justa consigo? Desde que iniciou até agora? Nunca tive problemas nesta empresa felizmente!” (CO3)	1	1

<b>3.2) Satisfação no local de trabalho</b>		Categoria que se reporta a um estado emocional positivo (satisfação) ou negativo (insatisfação).			
<b>3.2.1)</b>	<b>Satisfação</b>		“É satisfação por trabalhar nesta empresa” (CH3)	6	14
<b>3.2.2)</b>	<b>Insatisfação</b>		“É insatisfação.” (CH1)	4	10
<b>3.3) Suporte organizacional percebido</b>		Esta categoria centra-se na perceção dos colaboradores quanto o apoio organizacional prestado pela empresa.			
<b>3.3.1)</b>	<b>Elevado</b>		“Nós somos aqui uma família!” (CO2)	5	9
<b>3.3.2)</b>	<b>Baixo</b>		“Não há aqui nenhum suporte? Não” (CH1)	3	13
<b>3.4) Motivação no local de trabalho</b>		Esta categoria refere-se aos níveis de motivação dos colaboradores no local de trabalho.			

3.4.1)	<i>Motivação</i>		“(…) <b>equipa motivada?</b> Eu penso que sim” (CH2)	3	3
3.4.2)	<i>Desmotivação</i>		“Tive situações em que me senti desmotivado.” (CH2)	2	5
3.5) <i>Perceção de Confiança</i>		Esta categoria baseia-se numa relação na qual é percecionado o sentimento de confiança ou desconfiança para com a organização.			
3.5.1)	<i>Confiança</i>		“ <b>É uma relação de confiança?</b> É.” (CH3)	3	7
3.5.2)	<i>Desconfiança</i>		“ <b>Você não confia na plenitude é isso?</b> Sim.” (CO1)	1	1
3.7)	<i>Empenhameto Organizacional</i>	Categoria centrada na categorização de referências dos colaboradores no que diz respeito ao seu desempenho no seu local de trabalho.	“Sim, sinto-me parte desta empresa, sinto-me bem cá dentro.” (CH1)	6	21

3.8)	<i>Remuneração em função do desempenho</i>	Categorização baseada na relação entre empregado e empregador como sendo de cariz meramente economicista.	“mas eu neste momento é mesmo só para ganhar o meu salário” (CO2)	4	8
------	--	---	---	---	---