



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

VISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

*O CONTRIBUTO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS NOS PROCESSOS DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE TELETRABALHO*

Tânia Daniela Ferreira de Almeida

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Pereira

Viseu, dezembro, 2020



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

*O CONTRIBUTO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS NOS PROCESSOS DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE TELETRABALHO*

Dissertação/ Trabalho de Projeto apresentada/o à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Recursos Humanos.

Tânia Daniela Ferreira de Almeida

Professora Doutora Célia Ribeiro

Professor Doutor Paulo Pereira

Viseu, dezembro, 2020

Para ser grande, sê inteiro: nada
teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
no mínimo que fazes.

Assim, em cada lago a lua toda
brilha, porque alta vive

Ricardo Reis, in "Odes"
Heterónimo de Fernando Pessoa

Agradecimentos

Em tempos difíceis, os que atualmente atravessamos, foi especialmente difícil e solitária a realização deste trabalho, no entanto, é neste contexto, que quero agradecer a todos os colaboradores, empresas e organizações que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste estudo.

À Professora Doutora Célia Ribeiro e ao Professor Doutor Paulo Pereira, enquanto professores do Mestrado e orientadores deste estudo, pela partilha de ideias, pelas análises críticas, mas fundamentalmente pela disponibilidade.

A todos os amigos pelo apoio na divulgação dos questionários, e pelas partilhas mesmo que à distância.

À minha família por estar sempre presente.

Obrigada.

Resumo

As organizações têm passado por constantes alterações, quer para fazer face à concorrência, quer para dar resposta a questões legais. Ultimamente, mais transversal a todas as organizações foram as alterações exigidas devido à COVID-19, o que levou à colocação de colaboradores na modalidade de teletrabalho.

Assim, o presente trabalho tem como principais objetivos, por um lado, conhecer as competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho e, por outro, identificar de que forma as competências emocionais se relacionam com a resistência à mudança organizacional.

Procedeu-se a um estudo de carácter descritivo e correlacional, através dos métodos de investigação quantitativa. A amostra é constituída por 115 trabalhadores oriundos de diferentes empresas situadas no distrito de Viseu, que por consequência da pandemia da COVID-19 passaram a trabalhar na modalidade teletrabalho. Para a recolha dos dados, o instrumento utilizado é constituído pelo questionário de competência emocional (Taksic, 2000), adaptado à população portuguesa por Santos e Faria (2005), e a questionário de resistência à mudança (Oreg, 2003), adaptado à população portuguesa no presente estudo.

Os resultados permitiram verificar a existência de correlação entre a dimensão rigidez cognitiva e as competências emocionais, não tendo sido encontrada relação entres as outras variáveis. Também foi possível concluir que as competências emocionais não têm influência nos processos de mudança em contexto de teletrabalho, assim como não se revelam diferenciadoras na resistência à mudança. Foi também verificado que os inquiridos em contexto de teletrabalho revelam uma baixa resistência à mudança e um nível elevado de competências emocionais, o que pode ter contribuído para uma melhor adaptação a esta modalidade de trabalho.

Palavras-chave: Mudança, Resistência, Teletrabalho, Competências Emocionais.

Abstract

Organizations have undergone constant changes, both to face competition and to answer legal questions. Lately, more transversal to all organizations were the changes required due to COVID-19, which led to the placement of employees in the teleworking modality.

The present work has as main objective to know the emotional competences in the processes of organizational change in the context of telework and to identify how the emotional competences are related to the resistance to organizational change.

An innovative, descriptive and correlational study was carried out using quantitative investigation methods. The sample consists of 115 workers from different companies located in the district of Viseu, who, as a result of the pandemic of COVID-19, started to work in the telework mode. For data collection, the questionnaire consisting of the emotional competence questionnaire (Taksic, 2000) was used, adapted to the Portuguese population by Santos and Faria (2005); and the scale of resistance to change (Oreg, 2003) adapted to the Portuguese population in the present study.

The results made it possible to verify the existence of a correlation between the cognitive stiffness dimension and emotional competences, with no relationship found between the other variables. It was also possible to conclude that emotional competences have no influence on the processes of change in the context of teleworking, as well as not being different in the resistance to change. It was also found that respondents in the context of teleworking show a low resistance to change and a high level of emotional skills, which may have contributed to a better adaptation to this type of work.

Keywords: Change, Resistance, Teleworking, Emotional Competences

Índice

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	17
Parte I – Enquadramento Teórico.....	19
Capítulo I – A Mudança e a sua Gestão.....	23
1.1. Cultura Organizacional.....	23
1.2. Gestão da Mudança Organizacional.....	26
1.3. Resistência à Mudança Organizacional.....	32
1.4. O Teletrabalho.....	37
Capítulo II – As Competências Emocionais como Facilitadoras da Mudança.....	43
2.1. As Competências Emocionais.....	43
2.2. Emoção na Mudança.....	48
2.3. A Gestão da Mudança e a Gestão das Emoções.....	52
Capítulo III - Metodologia da Investigação.....	61
3.1. Enquadramento e Justificação do Estudo.....	61
3.2. Objetivos e Hipóteses de Investigação.....	62
3.3. Tipologia da Investigação.....	63
3.4. População e Amostra.....	64
3.5 Instrumento de Recolha de Dados.....	67
3.5.1. A Escala de Resistência à Mudança.....	68
3.5.2. O Questionário de Competência Emocional (QCE).....	71

3.6	Procedimentos	73
Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados		57
4.1	Análise Descritiva	57
4.1.1	Análise Descritiva da Escala de Resistência à Mudança por Subescalas e por Itens.....	57
4.1.2	Análise Descritiva do Questionário de Competência Emocional	60
4.2.	Análise Inferencial	66
4.2.1	Estudo das Hipóteses.....	67
4.3.	Discussão de Resultados	72
Referências Bibliográficas		79
Anexos.....		87

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo das quatro componentes da Inteligência Emocional de Mayer e Salovey.	45
Figura 2: Modelo inteligência emocional Daniel Goleman.	46

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição da amostra segundo o género.....	65
Tabela 2. Distribuição da amostra segundo a idade	65
Tabela 3. Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias	66
Tabela 4. Distribuição da amostra segundo o estado civil	66
Tabela 5. Distribuição da amostra segundo o número de semanas em que esteve a trabalhar	66
Tabela 6. Distribuição da amostra segundo a questão “Como considera o seu desempenho profissional, tendo em conta a mudança para o teletrabalho?”	67
Tabela 7. Distribuição da amostra segundo a questão “Na sua residência dispõe de uma divisão exclusiva para exercer o seu trabalho”	67
Tabela 8. Análise Psicométrica da escala Resistência à Mudança.....	70

Tabela 9. Análise da Correlação da Escala Resistência à Mudança	71
Tabela 10. Análise Psicométrica da escala Questionário de Competência Emocional.....	73
Tabela 11. Análise da Correlação da Escala Questionário de Competência Emocional	73
Tabela 12. Distribuição das respostas em função da subescala Preferência pela Rotina.....	58
Tabela 13. Distribuição das respostas em função da subescala Reação Emocional	59
Tabela 14. Distribuição das respostas em função da subescala Pensamento a Curto Prazo	60
Tabela 15. Distribuição das respostas em função da subescala Rigidez Cognitiva	60
Tabela 16. Distribuição das respostas em função da subescala Capacidade para lidar com a emoção	62
Tabela 17. Distribuição das respostas em função da subescala Expressão Emocional.....	64
Tabela 18. Distribuição das respostas em função da subescala Percepção Emocional.....	66
Tabela 19. Médias, desvio padrão, teste de Levene e t-test da Resistência à Mudança em função do Género	67
Tabela 20. Médias, desvio padrão, teste de Levene e t-test do Questionário de Competência Emocional em função do Género	68
Tabela 21. Correlação de Pearson entre a escala Resistência à Mudança/Idade.....	68
Tabela 22. Correlação de Pearson entre Questionário Competência Emocional/Idade.....	69
Tabela 23. Correlação de Pearson entre as Competências Emocionais e a Resistência à Mudança	70
Tabela 24 .Médias, Desvio Padrão, Anova da influência das competências emocionais no desempenho profissional.....	71
Tabela 25. Médias, Desvio Padrão, Anova da influência da Resistência à Mudança no desempenho profissional.....	72

Introdução

São muitas as transformações pelas quais as organizações vão passando ao longo de diversos períodos, em que as mudanças são imperativas e frequentes, criando desafios tanto pelo aumento da competição e desenvolvimentos tecnológicos, como pelas inovações exponenciais (Küpers & Weibler, 2008). Numa envolvente em constante modificação, a mudança organizacional é um estado permanente, que pressiona as organizações a mudar, tendo em vista o ajustar-se à envolvente.

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde declarou como pandemia a doença COVID-19, este anúncio desencadeou várias mudanças em Portugal, entre as diversas limitações e conseqüentes adaptações a que fomos sujeitos, apresentou-se o teletrabalho. As organizações e os indivíduos depararam-se com uma mudança acelerada e inevitável. As medidas de distanciamento social implementadas forçaram as empresas a aderir ao teletrabalho, o que mudou o modo de trabalhar e, de uma hora para a outra, trabalhadores com diversos contratos de trabalho entraram num processo de confinamento social e passaram a trabalhar a partir de casa. O trabalho passou a estar presente na vida das famílias, interferindo com a vivência familiar.

Apesar dos estudos efetuados sobre a mudança organizacional remontarem ao início dos anos 70, o conceito não é consensual entre os investigadores, sendo que a “literatura a respeito dos atributos que caracterizam a mudança organizacional é escassa, dispersa, e caracterizada pela ausência de sistematização” (Nery, 2016, p. 27).

A mudança organizacional é, então, um fenómeno temporal, constante e contínuo, com atividades intencionais que levam a alterações do comportamento e do saber fazer, para atingir objetivos organizacionais (Ford & Ford, 1994; Robbins, 2006; Weick & Quinn, 1999).

Toda a mudança traz aos seus intervenientes receios e anseios, uma vez que cada um a interpreta de forma distinta, logo tem uma reação diferente. Deste modo, naturalmente, surge a resistência à mudança, e neste campo também são diversos os estudos realizados, assim como, têm vindo a crescer os instrumentos de medida, com o intuito de avaliar a resistência à mudança dos colaboradores em diferentes circunstâncias, no entanto, e à semelhança da mudança, sem consenso dos teóricos (Nery, 2016).

A forma como os indivíduos encaram a mudança é muito individual, uma vez que vai depender do que sentem em relação a esta. As competências emocionais surgem como facilitadoras neste processo de transição, uma vez que a “perceção da forma como as nossas

emoções afetam aquilo que fazemos constitui uma competência fundamental, quem não a possui torna-se mais vulnerável” (Goleman, 1998, p.62).

Sendo a inteligência emocional um tema cada vez mais relevante no contexto organizacional, considerado um dos fatores de sucesso na vida profissional (Goleman, 1998), importa indagar qual a importância e o papel das competências emocionais neste contexto.

Face ao exposto, pretende-se com este estudo atingir os seguintes objetivos gerais: conhecer as competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho e identificar de que forma as competências emocionais se relacionam com a resistência à mudança organizacional.

A escolha deste tema foi motivada, pelo facto de não existirem estudos que relacionem as competências emocionais e a mudança organizacional, componentes tão presentes no dia-a-dia das organizações. Pretende-se, assim, que este estudo seja uma mais-valia para o aprofundamento do conhecimento sobre estas temáticas.

Assim, o presente trabalho é constituído por duas partes: a primeira parte, de fundamentação teórica, é dividida em dois capítulos, o primeiro aborda a contextualização organizacional, dando ênfase à cultura organizacional, à gestão da mudança, à resistência à mudança organizacional e, por fim, ao teletrabalho. O capítulo dois aborda as competências emocionais, as emoções e o seu papel na mudança organizacional e a gestão da emoção e da mudança.

A segunda parte do trabalho integra dois capítulos ao longo dos quais descrevemos o estudo empírico realizado, bem como apresentamos, analisamos e discutimos os seus resultados tendo em conta os objetivos formulados. No capítulo três apresentamos a metodologia da investigação, que inclui o enquadramento e justificação do estudo, os objetivos e hipóteses de investigação, a tipologia de investigação, a seleção da amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados. O quarto e último capítulo inclui a apresentação dos resultados obtidos e a sua discussão, à luz do enquadramento teórico efetuado.

Por fim, apresentamos as considerações finais que integram as implicações teóricas e práticas, as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO I

Capítulo I – A Mudança e a sua Gestão

A globalização, o consequente aumento da concorrência a nível global e, mais recentemente a inesperada situação de pandemia, consequência do vírus de SARS-COV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome*), que se instalou pelo mundo causando a doença de Coronarivus, designada por COVID-19, exigiram a adaptação por parte das empresas a uma nova realidade e, por consequência, a obrigatoriedade de implementação de mudanças a todos os níveis, desde mudanças tecnológicas, a mudanças a nível de gestão de pessoas, passando pelas mudanças estruturais. A cultura organizacional desempenha um papel de identidade da organização, na qual os colaboradores se devem identificar. Neste capítulo aborda-se a cultura organizacional, o papel e a sua importância na organização, segue-se uma revisão pela gestão da mudança organizacional, abordando as teorias mais relevantes e os tipos de mudanças que podem ocorrer em contexto organizacional, salientando-se posteriormente a resistência à mudança nas organizações, as suas consequências, aspetos positivos e negativos, por fim, aborda-se a história do teletrabalho, uma modalidade de trabalho que aumentou de forma exponencial em Portugal devido à época de exceção que vivemos em consequência da pandemia.

1.1. Cultura Organizacional

A cultura foi desde sempre um tema estudado pelas várias áreas das ciências, referindo-se a regras e padrões de determinado nicho da sociedade e pela qual se pode identificar é, portanto, também uma partilha de ideias. Foi devido a “Cícero e à Roma antiga a aplicação da palavra cultura ao universo das ideias. Cícero usou o termo para descrever o cultivo da alma, devendo estar a pensar no trabalho dos campos e no seu resultado” (Damásio, 2017, p. 28). Segundo o mesmo autor, não restam incertezas relativamente ao significado da palavra cultura, nos léxicos a palavra vem associada a acontecimentos intelectuais relacionados a um grupo.

O autor refere ainda que:

As ideias, as atitudes, os usos e os costumes, as práticas e instituições utilizadas para distinguir grupos sociais pertencem ao conceito global de cultura, tal como acontece com a noção de que as culturas são transmitidas entre povos e gerações, através da linguagem e com os rituais e os objetos criados inicialmente pela cultura (Damásio, 2017, p. 29).

A cultura tem vindo a ser estudada à luz de várias áreas do saber, a antropologia vem desenvolvendo os seus estudos com foco nas sociedades mais primitivas, uma vez que estas se consideram de mais fácil estudo (Crozatti, 1998). À luz desta ciência, a cultura é um conjunto de

símbolos, tais como a língua, objetos, família, crenças partilhadas pelos membros de um mesmo grupo ou comunidade (Ardichvilli et al., 2009).

Com base nos princípios da sociologia, a cultura está ligada aos relacionamentos interpessoais e intrapessoais que vão permitir ao indivíduo a edificação do seu eu. Para a psicoantropologia, a cultura engloba o indivíduo e o seu percurso de vida na relação que este estabelece com os outros (Crozatti, 1998). A cultura era sobretudo tema de interesse e de estudo destas disciplinas, no entanto, este paradigma alterou-se a partir dos anos 80, quando “os profissionais da gestão assistiram à chegada triunfal de um novo tema ao lote das modas de gestão, a cultura organizacional” (Cunha et al., 2016, p. 618).

Apesar de na literatura suscitar uma ampla variedade de definições, há diversos elementos que são recorrentemente observados nos conceitos de cultura, tais como os valores comuns e de grupo, nessa perspetiva, Schein (1996) explica que a cultura organizacional deve ser vista como um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes.

O modelo de gestão e a cultura organizacional são os fatores diferenciadores que distinguem as empresas entre si. A expressividade do último é então, inevitavelmente, fruto da influência dos líderes, seja através da sua postura, das suas crenças pessoais ou da forma como fazem e lidam com as várias situações. A cultura organizacional pode então, ser caracterizada por seis conceitos relacionados entre si: crenças, valores, costumes, os ritos, as cerimónias e as redes de comunicação informal, considerando crenças como conceitos, convicções ou princípios adquiridos como verdades; valores como elementos que refletem a relevância que cada coisa tem na vida das pessoas e fazem com que estas se comportem em detrimento dessa importância; costumes são hábitos que as pessoas adquirem, e que têm como pressuposto base as crenças e valores; já ritos são procedimentos que têm como fim a realização satisfatória de atividades a que os indivíduos se propuserem a realizar. As cerimónias são convívios formais ou não, onde são validados todos estes conceitos, por fim, as redes de comunicação informal que são um meio para validar e atualizar a cultura organizacional (Crozatti, 1998).

Para Robbins (2006, p.374), a cultura organizacional “refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. O mesmo autor explica que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura na empresa” (Robbins, 2006, p. 376), ou seja, é através desta que os colaboradores entendem o que é certo e errado dentro da organização e define o que é esperado (Ardichvilli et al., 2009). Esta oferece, portanto, uma noção de identidade aos colaboradores e

atua como mecanismo facilitador no envolvimento do colaborador com a empresa, criando também uma linha orientadora no que diz respeito aos comportamentos e atitudes a ter, para além de distinguir a empresa das demais (Robbins, 2006). Para este envolvimento dos colaboradores é também importante a componente da partilha do espaço físico, sendo um elemento importante para a transferência e permanência da cultura organizacional. É também aqui que se dão as interações no ambiente de trabalho, seja na pausa para o café ou na pausa para o lanche, o que não acontece por exemplo com o teletrabalho, ou seja, deixa de existir esta troca e esta partilha entre os elementos, o que pode levar também à perda da pertença à organização e até mesmo desinteresse, comprometendo assim a cultura desta.

Na definição de Luz (2003, p. 32), a cultura organizacional “é constituída de aspetos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo”. Não podemos, no entanto, considerar a empresa como um sistema fechado e isolado, ou seja, a cultura da sociedade que a envolve, assim como a cultura do país, influenciam a formação cultural da organização (Luz, 2003).

Podemos então afirmar que a cultura organizacional:

Tem característica holográfica de conter e expressar cada um dos níveis que a compõem: individual, grupal, de classes, regional e ao mesmo tempo em cada nível é uma representação do todo cultural da organização, o que sugere que a coexistência de diferentes níveis de agregação em uma organização é responsável pela sua resultante cultural” (Zago, 2013, p.109).

Conforme destacado por Robbins (2006), a cultura organizacional concetualiza-se pelos valores e crenças da organização e tem influência na variável de competências das atividades realizadas e após o estabelecimento e enraizamento desta, torna-se fator importante que esta seja mantida, e os colaboradores lembrados das práticas e valores praticados.

Os estudos realizados têm vindo a descrever a cultura das empresas e o benefício desta para a organização, e na maior parte das definições de cultura organizacional, como podemos verificar, esta revela-se como um fator positivo melhorando “o comportamento organizacional e aumentando a consistência do comportamento dos funcionários, estes aspetos são claramente benéficos à organização” (Robbins, 2006, p.379). No entanto, os estudos também visam discutir algumas das suas implicações, uma vez que esta pode ter um efeito contrário “quando os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que podiam melhorar a eficácia da organização” (p. 379).

O mesmo efeito pode advir quando a organização passa por transformações/ mudanças, o comportamento dos colaboradores pode também oscilar e complicar a mudança interna da empresa, o mesmo se pode verificar quando há novas contratações de colaboradores, que

aparentemente são muito diferentes dos que compõem a equipa, estes têm que se adaptar, aceitar e comprometerem-se com a cultura organizacional, pois caso contrário não irão conseguir adaptar-se e incluir-se na equipa de trabalho e estarão a comprometer a cultura da organização (Robbins, 2006).

Outras desvantagens elencadas da cultura organizacional estão relacionadas com a dificuldade em criar sinergias com outras empresas, a captação de colaboradores muito idênticos entre si, estes dois fatores podem anular a possibilidade de ideias diferentes e diversificadas. Esta pode eventualmente levar os colaboradores a dificultar o ajuste ao meio ambiente da empresa. A gestão deve ser feita pelos líderes para que organizações com uma cultura organizacional de elevado consenso e elevada intensidade reduzam os eventuais problemas (Cunha et al., 2016).

Podemos considerar, à luz dos vários autores analisados, que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças pelo qual todos os ativos das empresas regem o seu comportamento e a sua forma de estar dentro da mesma, é também através da cultura organizacional que os clientes, fornecedores e comunidade em geral conhece e reconhece determinada organização, uma vez que esta ajuda as empresas a distinguirem-se umas das outras (Crozatti, 1998; Luz, 2003; Robbins, 2006).

No processo de gestão de mudança, a cultura organizacional desempenha um papel importante, uma vez que para a implementação da mudança decorra com sucesso é exigido aos colaboradores comprometimento com a cultura organizacional, e para isso é necessário que estes a conheçam e a entendam facilitando a implementação desta (Galpin, 1996).

1.2. Gestão da Mudança Organizacional

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”

Charles Darwin

Assistimos diariamente ao desenvolvimento das ciências sociais e, por consequência, a diversos fenómenos sociais, facto que já vem sendo relatado por Lewin nos anos 40, o autor refere que o após 2ª Guerra Mundial teve grande impacto na aceleração do processo de mudança e desenvolvimento das ciências sociais (Lewin,1947). A cultura organizacional, enquanto fenómeno social, tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos, com o papel relevante na variável determinante nos processos de mudanças organizacionais, assim como de adequação das organizações às mudanças que a conjuntura vai impondo.

Robbins (2006, p.423) destaca o facto de cada vez mais vivermos “em uma era de descontinuidade, enquanto em décadas anteriores o passado representava um prólogo aceitável para o futuro e o amanhã era essencialmente a extensão da tendência de ontem”, hoje em dia já não vivemos dessa forma. O aumento exponencial da competitividade e a economia globalizada traduziu-se no aumento da concorrência, e pode estar por todo o lado, seja do outro lado da rua, ou noutra lugar do planeta. As organizações precisam de ser rápidas na adaptação dos seus meios para alcançar os valores e o desenvolvimento necessário para se manterem no mercado e serem competitivas (Robbins, 2006). Estas mudanças protagonizadas pelas diferentes empresas tornaram-se imperativas no mundo atual, e foi possível comprovar a adaptação destas, tendo em conta a realidade do teletrabalho e, como este passou a estar presente numa grande maioria das empresas, estas foram obrigadas de forma repentina a rever os seus modelos de trabalho e de gestão de pessoas, de forma a introduzir o teletrabalho, para que este trouxesse aos membros da empresa maior segurança em termos de saúde e mantendo a produtividade de forma a serem cumpridos os objetivos, acompanharem o desenvolvimento tecnológico, fazendo face à concorrência ao mesmo tempo que davam cumprimento a novas leis e normas.

A mudança organizacional, que segundo Bortolotti (2010), deve ser entendida como uma transição de uma situação para outra situação diferente da anterior, abrangendo procedimentos e tecnologias por norma desconhecidos, que formulam uma abordagem diferente das pessoas desempenharem o seu trabalho, logo exige aos indivíduos adaptação e adoção de novos comportamentos para que a mudança tenha sucesso. No caso específico da implementação do teletrabalho, os indivíduos e as empresas depararam-se de forma inesperada com uma nova forma de trabalhar, cumulativamente a esta situação o facto de terem de trabalhar a partir de casa com a agravante de simultaneamente, em alguns casos, desempenharem funções parentais e/ou de cuidadores.

Segundo Nery (2016), os autores Van de Ven e Poole (1995) criaram, através dos seus estudos, quatro tipologias de mudança organizacional, estas enfatizam duas dimensões, a ontológica e a epistemológica, em que na primeira “as organizações podem ser representadas como uma coisa ou como um processo, na dimensão epistemológica, as organizações podem ser representadas pelo método de variância ou de processos narrativos” (Nery, 2016, p.33).

Kotter (1996), tendo como base o modelo criado por Lewin (1947), sugere segundo Robbins (2006), uma forma mais aprofundada para a implementação da mudança, nesse sentido, o autor elaborou uma lista de falhas mais comuns que acontecem com os administradores quando estes iniciam o processo de mudança.

A inabilidade para criar um senso de urgência para a necessidade da mudança; a incapacidade de criar uma coalizão para administrar a mudança; a ausência de uma visão para a mudança e a ineficiência de sua comunicação; a incapacidade de remover obstáculos para a conquista de visão; o fracasso na fixação de metas de curto prazo factíveis; a tendência a declarar vitória cedo demais e a falta de ancoragem da mudança na cultura organizacional (Robbins, 2006, p. 428).

A necessidade da mudança, quando esta não é imposta repentinamente por questões como as que vivenciamos atualmente, de uma pandemia generalizada a nível global, deve começar pela verificação das forças internas e externas da empresa, sendo que as forças internas são tudo o que está relacionado com o interior da empresa, produtos, colaboradores, serviços, e as forças externas dizem respeito às condições exteriores à empresa, como a variação da economia e os avanços da tecnologia, estas duas forças é que vão influenciar a necessidade de implementar mudanças na organização. Só após perceber a necessidade de mudar é que a empresa passa a fase seguinte, o diagnóstico, que consiste em perceber o que realmente precisa e deve ser mudado na empresa e, posteriormente, deve passar à implementação da mudança de forma planeada e organizada (Chiavenato, 2004).

A implementação da mudança visa, segundo Robbins (2006, p.424), dois objetivos “primeiro, ela busca melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente, segundo, visa mudar o comportamento dos funcionários” e deve haver um responsável pela gestão do processo, podendo ser o administrador, um funcionário da empresa, ou alguém contratado externo à empresa, como por exemplo, os consultores externos, que são pessoas contratadas fora da empresa, que muitas vezes são peças fundamentais “na implementação de grandes mudanças, como são externos à organização oferecem uma perspectiva mais objetiva quando comparados com os agentes internos (Robbins, 2006, p. 425).

Para Galpin (1996), podem ser operacionalizadas dois níveis de mudança: a mudança a nível estratégico ou mudança estratégica, e a mudança operacional ou de nível local como meio para a implementação ser um sucesso. A primeira está relacionada num primeiro momento com o envolvimento das chefias e de consultores externos à empresa, estes últimos têm uma visão mais imparcial da organização, pois não estão diretamente ligados à organização, logo as suas considerações são tidas como uma mais-valia. Posteriormente é alargada a toda a empresa, tem como objetivo preparar e definir o quando e como a mudança vai acontecer. A mudança operacional traduz-se na execução propriamente dita da mudança e tem como objetivos executar e fazer perdurar as transformações ambicionadas. O que distingue uma mudança da outra é o envolvimento das pessoas, a dedicação e os objetivos.

O modelo circular do processo de gestão da mudança, elaborado pelo mesmo autor, é constituído por nove etapas, que são transversais a vários tipos de mudança, este modelo pode demorar cerca de 20 meses a ser concluído, a variância temporal do mesmo vai depender das dificuldades encontradas e do empenho das pessoas em cada uma delas. A primeira etapa do processo é o estabelecer a necessidade para mudar, isto é, identificar e entender a necessidade da mudança. A segunda etapa consiste em desenvolver e disseminar a visão da mudança, ou seja, explicar aos envolvidos onde a mudança os vai colocar, qual a visão da organização tendo em conta o processo de mudança. A terceira etapa, diagnostica e analisa a situação atual, isto é, compara os resultados atuais do processo de mudança com aqueles que objetivavam inicialmente alcançar, portanto, esta fase é caracterizada, essencialmente, por momentos de diagnóstico e análise. Elaborar e detalhar as recomendações são processos que fazem parte da quarta e quinta etapas, respetivamente, é nestas fases que surgem ideias de melhoramento, são excluídas outras, desenvolvidos novos procedimentos, que vão originar novos gastos, novas necessidades formativas e de equipamentos, nesta fase devem também ser avaliados a eficácia, os custos, entre outros. A realização de testes pilotos é a etapa seguinte, e consiste em testar operacionalmente a mudança, que pode acontecer por exemplo a nível informático com uma versão demo, para testagem. Posto isto, deve-se partir para as considerações finais, recorrendo aos resultados dos testes piloto, deve-se melhorar e afinar o produto final. Na oitava etapa é a altura de fazer a implementação da mudança, devem ser postas em prática as mudanças estabelecidas e alterações são postas em prática. Na nona e última etapa, deve-se medir, reforçar e ajustar as mudanças, ou seja, após a mudança estar em prática deve ser feito o acompanhamento dos processos e caso se considere necessário, deve ser reajustada de forma a conseguir-se atingir o objetivo que nos propusemos com a mudança.

Neste modelo de processo de mudança, a criação de equipas de auxílio dentro da organização é um fator facilitador, as equipas devem ser organizadas, terem elementos com formação e estarem em constante comunicação umas com as outras. Devem entrar “em campo” pelo menos duas equipas com funções distintas: equipa de integração e a equipa de melhoria, sendo que a primeira procura complicações que possam existir com a acumulação de tarefas entre as equipas e a segunda conduz as pesquisas experimentais e coloca em marcha a implementação da mudança (Galpin,1996).

Segundo Van de Ven Poole (1995), podemos distinguir quatro perspetivas sobre a natureza da mudança organizacional. A perspetiva teleológica, caracterizada pelo objetivo comum, sujeito a regras e limitações, que a organização tenta que seja executada; a perspetiva dialética, caracterizada por duas organizações que se impugnam entre si e se enfrentam, saindo

uma realçada em relação à outra; a perspectiva evolucionista, formada por várias organizações que se enfrentam entre si com condições escassas, as que sobrevivem ao confronto vão alterando as especificidades da população envolvida; a perspectiva do ciclo de vida, caracterizada pela mudança lenta da organização, ao longo desta mudança vão ocorrendo várias transformações que são progressivas e acompanhadas (Cunha et al., 2016).

A mudança organizacional pode ocorrer por motivos inesperados, e aqui podemos inevitavelmente ter em conta a operacionalização do teletrabalho que tem vindo a ocorrer, ou por motivos de melhoria, para Cunha et al. (2016) existem quatro tipos de mudança organizacional: a planeada, a estratégica, a emergente e a improvisada, que podem ocorrer separadamente ou em simultâneo.

A mudança planeada refere-se à introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional. A mudança estratégica visa uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente. A mudança emergente caracteriza-se pelo facto de surgir em resposta a problemas concretos não antecipáveis, consiste na realização de acomodações, adaptações que podem conduzir a uma mudança profunda, mas de forma não intencional. A mudança organizacional improvisada representa uma forma particular de mudança emergente, embora se distinga pelo facto de resultar de decisões tomadas em tempo real (Cunha et al., 2016, p. 670).

Naturalmente, todas estas mudanças nas organizações e até no mercado de trabalho vão requerer um conjunto de adaptações estratégicas, e irão revelar-se um enorme desafio para a cultura organizacional. O teletrabalho enquanto mudança emergente veio exigir às empresas e organizações a necessidade de constante adaptação, seja nas suas políticas ou nas estratégias de comunicação.

A literatura existente refere ainda diversos tipos de classificações para a mudança organizacional: a mudança incremental; a mudança radical, a mudança de primeira ordem, de segunda ordem e de terceira ordem; a mudança episódica e a mudança contínua (Greenwood & Hinings, 1996; Moch & Bartunek, 1994; Nadler & Tusham, 1989; Weick & Quinn, 1999)

A mudança episódica tende a ser pouco frequente, descontínua intencional, ocorre principalmente quando as organizações estão a passar períodos de desequilíbrio, designa-se episódica porque pode ocorrer durante períodos diferentes e é precipitada por acontecimentos externos ou pela mudança de colaboradores elementares à organização.

A mudança contínua é usada para agrupar mudanças organizacionais que tendem a ser contínuas, evolutivas e cumulativas. O que caracteriza esta mudança é a ideia que pequenos ajustes contínuos criados simultaneamente entre unidades, podem acumular e criar mudanças substanciais. No entanto, quando há uma diminuição das interdependências, esses mesmos

ajustes contínuos, passam a ficar confinados a unidades menores, continuando a ser importantes, inovadores e apropriados ao ambiente organizacional (Weick & Quin, 1999).

Por sua vez, a mudança de primeira ordem é incremental, isto é, como o próprio nome indica visa acrescentar ou agregar algo à empresa e/ou aos processos, é baseada na suposição em que determinado esquema pode orientar os indivíduos a compreender e implementar novos comportamentos, portanto, envolve essencialmente ajustes comportamentais

A mudança de segunda ordem refere-se a mudanças nas estruturas cognitivas subjacentes às atividades da organização, mudanças na estrutura profunda ou esquemas partilhados que geram e dão significados a essas atividades (Egri & Frost, 1991; Gersick, 1991, citado por Bartunek & Moch, 1994). Já a mudança de terceira ordem foi projetada para dar aos colaboradores da organização a oportunidade de transcender esquemas, essas alterações ajudam os colaboradores a tomar conhecimento dos benefícios e limitações do esquema compartilhado, conseguem reconhecer as limitações não só do esquema partilhado, como as limitações de outros esquemas, ao mesmo tempo que se tornam mais eficazes na avaliação e alteração de esquemas (Bartunek & Moch, 1994).

A incidência de uma mudança radical e o ritmo pelo qual essa mudança ocorre varia entre setores institucionais devido a diferenças na estrutura, e para que ocorra tem de haver uma grande coordenação entre a organização, uma vez que esta tem impacto em toda a organização alterando a sua estratégia, estrutura, processos e pessoas (Greenwood & Hinings, 1996).

As mudanças incrementais ou contínuas são focadas no indivíduo e têm como objetivo recuperar e manter a congruência, dando continuidade ao padrão já existente, mas com dimensão diferente. Estas acontecem dentro do contexto organizacional e pretendem aumentar a eficiência, ou seja, não dão resposta a problemas imediatos. As mudanças incrementais podem ser implementadas com frequência sem alterar os processos básicos da organização (Nadler & Tushman, 1989).

Para que o processo de mudança seja um êxito para a organização, colaboradores e demais intervenientes, implica, conforme analisado, várias fases: reconhecer, guiar e gerir os colaboradores da empresa para que o impacto negativo da mudança não gere queda da produtividade e da motivação. A mudança deve ser planeada e conduzida através de um processo pré-definido (Chiavenato, 2004; Robbins, 2006).

Mudar, é, portanto, fazer as mesmas coisas de forma diferente, ou coisas novas. Os promotores da mudança devem saber o que mudar e quais as novas formas de fazer a serem implementadas, o que nos leva a considerar que a mudança não deve acontecer de forma

acidental, mas sim “como uma atividade intencional e orientada para resultados” (Robbins, 2006, p. 424).

1.3. Resistência à Mudança Organizacional

O processo de mudança nas organizações torna-se sempre bastante complexo, uma vez que os colaboradores deixam a sua “zona de conforto” e vão assumir novos procedimentos até então desconhecidos, o que pode gerar insegurança, alguns desentendimentos e desmotivação. Todos estes fatores podem levar a que os colaboradores criem resistência relativamente à mudança, a sua expressividade e modo de manifestação podem impedir que a mudança alcance o sucesso esperado (Andrade et al., 2011).

São diversos os autores que ao longo dos anos desenvolveram a sua investigação sobre o tema da resistência à mudança. Watson (1971) relaciona a resistência organizacional com domínios que corroboram entre si nos processos sociais e de personalidade, ressalva que existe uma dualidade de sentimentos, se por um lado esta resistência advém de algum comodismo, há também, por outro lado, uma inquietação para que alguma mudança aconteça, uma vez que existe a possibilidade de trazer benefícios e vantagens para a organização no seu todo.

Lewin (1947), conforme referido anteriormente, surge com um modelo de mudança organizacional, e é também pioneiro na abordagem da definição da resistência à mudança, definindo-a como um sistema que busca a estabilidade, isto é, se a mudança for ao encontro das expectativas fica-se satisfeito com a mesma, no caso de assim não ser, fica-se frustrado.

A mudança organizacional envolve inevitavelmente as pessoas que fazem parte da organização, com diferentes sentimentos relativamente à mudança que irá ser operada. Oreg (2006) define a tendência para resistência à mudança como um traço da personalidade, caracterizado pela dificuldade em aceitar a mudança de livre vontade, e quando são obrigados a ela, têm tendência a sentir emoções negativas.

O autor cita seis fontes de resistência à mudança: a relutância em perder o controlo, a rigidez cognitiva, a pouca resiliência psicológica, a intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança, a preferência por baixos níveis de estímulo e novidade, e por último, a relutância em abandonar velhos hábitos. A relutância em perder o controlo está relacionada com o facto de os indivíduos sentirem que as mudanças impostas lhes retiram o controlo da situacional da sua vida; os indivíduos rígidos e com mente fechada têm por norma menos disposição para se adaptarem a novas situações, ou seja, rigidez cognitiva; falta de resiliência psicológica, ou seja, uma vez que a mudança é um acontecimento que pode causar momentos de muito stress, logo a

resiliência deve ser uma capacidade para que o indivíduo lide com a mudança, a falta desta vai despoletar resistência. A intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança, isto é, a falta de capacidade para se adaptar a novas situações leva o indivíduo a evitá-las. A preferência por baixos níveis de estímulo e novidade, é expectável que os indivíduos que resistem à mudança exibam menor necessidade de novidade, e tendo em conta que a mudança geralmente envolve um aumento na estimulação, aqueles que preferem níveis mais baixos de estimulação podem resistir à mudança. A relutância em abandonar velhos hábitos é uma característica comum da resistência à mudança, uma vez que quando os indivíduos encontram novos estímulos, as respostas familiares podem ser incompatíveis com a situação gerando maiores níveis de stress, que se passa a associar ao novo estímulo (Oreg, 2003).

Bortolotti (2010), baseada no modelo de Piderit (2000), relacionou a resistência à mudança a condições específicas do contexto em que o indivíduo está inserido, tais como, a motivação e segurança no trabalho, e converge nos estudos de Oreg (2006), uma vez que considera que os traços da personalidade (predisposição para a mudança) e consequências (medo, o hábito e rotina) estão relacionados com a atitude do indivíduo face à mudança, associando estas características às componentes cognitiva, afetiva e comportamental de cada pessoa. Atendendo que a componente afetiva está relacionada com a satisfação no trabalho, a componente cognitiva com comprometimento organizacional e a componente comportamental com a vontade de sair do trabalho. Baseada nesta teoria, a autora elabora uma construção tridimensional que inclui as três componentes, a componente afetiva, que diz respeito a como alguém se sente em relação à mudança, a componente cognitiva, que envolve aquilo que o indivíduo pensa sobre a mudança, e a componente comportamental, que envolve ações ou intenção de agir em resposta à mudança. As três componentes relacionam-se entre si, uma vez que aquilo que os indivíduos sentem sobre a mudança corresponde ao que pensam sobre ela e influencia as suas atitudes perante a mudança (Oreg, 2006).

A resistência à mudança pode ter início desde logo com a falta de clarividência, isto é, a falha de comunicação na passagem daquilo que é para fazer, o facto de os colaboradores não perceberem o propósito da mudança, e de quais as consequências ou benefícios, leva inevitavelmente a que haja entendimentos diferentes sobre o impacto da mudança. Os colaboradores tendem a entender consoante as suas necessidades. A má comunicação, e por sua vez o mau entendimento das alterações a serem realizadas na empresa e o facto de não envolverem os colaboradores nas decisões a serem tomadas, faz com que estes se sintam excluídos de todo este processo. Neste sentido os indivíduos, não resistem à mudança só por si,

mas sim às incertezas e aos possíveis resultados que a mudança pode trazer (Waddell & Sohal, 1998; Zander, 1950).

Os estudos de Robbins (2006) evidenciam e distinguem como fontes de resistência à mudança os fatores individuais e os fatores organizacionais. Destes últimos, o autor enumera a inércia estrutural, caracterizada pelo processo de estabilidade que a empresa tenciona manter aquando do início do processo de mudança, a inércia estrutural surge como ponte de equilíbrio; o foco limitado de mudança, isto é, a organização é formada por diferentes subsistemas, se a mudança for operada em apenas um, este vai afetar todos os outros, e pode por em causa o sucesso desta; a inércia do grupo, dentro de uma equipa de trabalho, mesmo que haja colaboradores que aceitem e se entusiasmem com a mudança, as normas pelas quais o grupo age vai limitá-los; a ameaça à especialização, ou seja, ao mudar os modelos e referências da organização, alguns grupos podem sentir os seus privilégios ameaçados; a ameaça às relações de poder estabelecidas, isto é, o reorganizar e delegar novos poderes dentro da organização podem estremecer as relações de poder já definidas e a ameaça às alocações de recursos estabelecidas, ou seja, por norma as equipas responsáveis pelo controlo de recursos têm grande dificuldade em lidar e aceitar a mudança, logo tendem a dificultar a mesma.

No que respeita aos fatores de resistência individual, o autor elenca essencialmente, cinco motivos para os indivíduos resistirem à mudança, o primeiro, os hábitos, as pessoas habitam-se a realizar as tarefas de forma planeada, uma vez confrontados com a possibilidade de alterar a forma como realizam as tarefas, surge a resistência. Em segundo, a segurança, esta é posta em causa quando os indivíduos sentem a mudança como uma ameaça à sua segurança. Esta é, segundo a Teoria de Maslow, uma das necessidades básicas humanas, e encontra-se em segundo lugar na pirâmide das necessidades básicas elaborada pelo autor. Maslow refere que o indivíduo apenas pode passar para o nível seguinte da pirâmide, quando o anterior for satisfeito. A instabilidade gerada pela mudança em contexto laboral induz no indivíduo receio de ser despedido, podendo levá-lo à perda de liquidez financeira e, por consequência, dificuldades em sustentar a família e fazer face às despesas, logo os colaboradores podem compreender a mudança como uma ameaça à sua necessidade básica de segurança, diminuindo a confiança na organização (Duck, 1993).

Em terceiro, os fatores socioeconómicos, ao haver mudança nas atividades que os colaboradores executam, o medo de não conseguirem responder com sucesso às novas exigências gera receio que isso influencie a sua remuneração. O medo do desconhecido é também uma fonte de resistência, uma vez que ao passar pelo processo de mudança, o que vem a seguir é totalmente desconhecido, e causa receio. O último fator diz respeito ao processamento

seletivo de informações, isto é, nem sempre as pessoas apreendem e compreendem toda a informação que lhes é transmitida, e não são poucas as vezes em que o indivíduo por conveniência, “só escuta o que convém”. Todos estes fatores separadamente ou em conjunto contribuem de forma muito significativa para que a resistência à mudança tenha lugar (Robbins, 2006).

As teorias de resistência à mudança, até aqui referidas têm em conta o indivíduo inserido num grupo, e a atitude deste enquanto elemento inserido nele, no entanto, segundo Watson (1969, citado por Hernandez et al., 2001), a resistência à mudança não é igual para todos os indivíduos, e os fatores que vão diferenciar uns dos outros são os fatores pessoais e situacionais, isto é, o processo de resistência à mudança apesar de acontecer em contexto organizacional, é predominantemente um processo individual.

Ao longo do processo de mudança, os colaboradores vão passando por momentos diferentes, Hernandez et al. (2001), numa revisão aos modelos predominantes de resistência à mudança, propõem um novo modelo baseado na Psicologia da Perceção orientado para o indivíduo. Este modelo, fundamentado de Bagozzi e Lee (1995), lista sete estádios; a exposição à mudança ou inovação, processamento inicial, resposta inicial, processamento estendido, aceitação e resistência emocional, a integração e por fim a conclusão. Pretende representar o processo de perceção e retratar a perceção que cada indivíduo tem do processo de mudança organizacional (Hernandez et al., 2001).

Esta perceção depende da quantidade e da qualidade dos estímulos exteriores, proporcionados pelo ambiente e detetados pelos sentidos, como os indivíduos estão constantemente expostos a uma grande quantidade de estímulos provenientes do ambiente, eles acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados. Esse “mecanismo de defesa é representado pelos estímulos interiores que emergem na forma de predisposições, tais como expetativas, motivos e lições apreendidas, todas baseadas em experiências anteriores. Este estímulo proporciona aos indivíduos representações distintas e individuais da realidade” (Hernandez et al., 2001, p. 38).

O primeiro estádio (exposição à mudança ou inovação) acontece quando o indivíduo é informado sobre a intenção da mudança. O segundo estádio (processamento inicial) refere-se à confrontação das expetativas que foram criadas com as consequências resultantes da mudança, esta fase irá estabelecer a resposta inicial (terceiro estádio) à mudança, que poderá oscilar entre a aceitação ou rejeição da mesma nesta fase, Hernandez et al. (2001) corroboram a ideia de Robbins (2006), isto é, que o indivíduo é um ser de hábitos, e este é um dos fatores que vai influenciar este terceiro estádio. No quarto estádio (processamento estendido), o indivíduo

analisa e avalia a mudança mais detalhadamente e tenta que as divergências entre aquilo que é proposto pela mudança e os seus conhecimentos sejam diminuídas, daí resulta ou a aceitação ou a resistência emocional (quinto estágio) resultante da forma como o indivíduo encara este processo, se o encara como uma oportunidade, as emoções são positivas, ao invés, se o indivíduo encara a situação com resistência emocional, as emoções serão inevitavelmente negativas. Consolidada esta interiorização (sexto estágio – integração) por parte do indivíduo de todas as emoções e sentimentos a que esteve exposto nos estágios anteriores, chega-se à conclusão (sétimo estágio) e prevê-se que possam existir quatro possíveis atitudes por parte do indivíduo, resistir à mudança, a decisão de superar a resistência, a indecisão ou a adoção da mudança (Hernandez et al., 2001).

Resistência à mudança organizacional é, portanto, a atitude do indivíduo com o objetivo de se auto proteger e garantir a sua estabilidade, seja pessoal ou profissional, e resulta da luta do indivíduo contra tudo aquilo que possa colocar em causa essa estabilidade (Lewin, 1947; Watson, 1971; Zander, 1950).

Nos estudos realizados por Waddell e Sohal (1998), os autores demonstram que a resistência é um acontecimento muito labiríntico, e que pode afetar a mudança, tanto de forma positiva, como de forma negativa.

A resistência à mudança determina o sucesso ou insucesso da mudança, e é tida na maioria das vezes como negativa, uma vez que bloqueia a implementação da mesma (Andrade et al., 2016), tendencialmente, a literatura de alguns anos atrás vem enfatizando a resistência à mudança como uma inimiga, no entanto, a literatura mais recente, ainda que escassa, tende a evidenciar que a resistência pode ser útil à mudança. Segundo os estudos de Waddell e Sohal (1998), não podemos partir logo do princípio que a mudança só por si é positiva, desde que não haja resistência dos indivíduos, a mudança só pode ser avaliada pelas suas consequências, e estas só são conhecidas após o processo de mudança estar concluído e ter sido avaliado. A resistência pode, então, ter um papel de alerta e de chamada de atenção para os aspetos da mudança que podem ser inapropriados, menos bem pensados ou até mesmo errados (Waddell & Sohal, 1998).

Com o conflito gerado pela resistência dos indivíduos, adquire-se energia e motivação para resolver os problemas em questão, não havendo essa energia, as mudanças tendem a ser poucas criativas e acabam por ser escassamente implementadas e utilizadas inadequadamente, em contrapartida, havendo resistência passa a ser necessário examinar mais de perto os problemas existentes e considerar mais profundamente as mudanças propostas, assim, a resistência torna-se uma fonte crítica de inovação em um processo de mudança, à medida que mais possibilidades são consideradas e avaliadas. Outra das vantagens enumeradas pelos autores é o incentivo a um

maior escrutínio da legislação, uma vez que esta busca várias alternativas e faz uma avaliação muito mais rigorosa, o que se traduz num processo de implementação mais cuidado e rigoroso (Waddell & Sohal, 1998).

1.4. O Teletrabalho

O desenvolvimento das tecnologias e o crescimento da indústria da informação contribuíram em grande escala para o aumento da descentralização das organizações, passou-se gradualmente do trabalho tradicional, em que os trabalhadores desempenhavam as suas funções a partir das instalações físicas da organização com horários pré-estabelecidos e a supervisão direta da hierarquia, para uma modalidade de trabalho desempenhada fora do edifício central da empresa.

O teletrabalho surge nos anos 70, nos Estados Unidos da América pelos estudos de Jack Nilles, num contexto de crise energética e de uma recessão económica mundial, esta surgiu dada a necessidade de reduzir custos e tornar as empresas mais flexíveis, considerando o teletrabalho como qualquer forma de substituição de deslocações relacionadas com o trabalho por tecnologias da informação (Nilles, 1975).

O acordo assinado em 2002 pela CES, UNICE/UEAPME e a CEEP “define teletrabalho e estabelece à escala Europeia um quadro geral para as condições do trabalho dos teletrabalhadores (Internacional Labour Irganizational, 2020). Em Portugal o teletrabalho teve regulamentação legal no contrato de trabalho no ano 2003 (Sousa, 2016; Rendinha, 2009).

O teletrabalho é regulamentado em Portugal pelo Código de Trabalho, Lei nº 7/2009 artigos 169º a 171º, o legislador define teletrabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Lei nº 7/2009, artigo 165º).

Rendinha (2009, p.122) defende que “o teletrabalho pressupõe a separação geográfica entre o local de execução da prestação e o local, principal ou descentralizado, da organização empresarial ou de acolhimento físico do processo produtivo”, esta modalidade de trabalho, segundo a mesma autora, pode ser “realizado com recurso exclusivo a tecnologias informáticas, ou por intermédio apenas de tecnologias de informação” (p.123).

Resende (2020, n.p) define teletrabalho como a “realização da prestação laboral à distância, a atividade desenvolvida pelo trabalhador é realizada fora da sede social ou das instalações principais da empresa, podendo a mesma realizar-se em casa do trabalhador, ou em qualquer outro local”.

Esta forma de prestação laboral pode realizar-se mediante diferentes modalidades, isto é, existe uma flexibilidade no local de trabalho, o que se torna numa das vantagens deste tipo de trabalho (Serra, 1996): no domicílio, em centros de teletrabalho, móvel/itinerante ou em escritórios (Resende, 2020). O teletrabalho no domicílio será a modalidade mais comum, e confirma a própria designação que pressupõe que o trabalhador realize o seu trabalho a partir do domicílio; os centros de teletrabalho são espaços físicos localizados nas periferias, relativamente próximos da residência dos colaboradores, partilhados por colaboradores vinculados a várias empresas, que têm em comum aquele espaço de trabalho. O teletrabalho móvel ou itinerante verifica-se quando o colaborador desempenha as suas funções sem que haja um local fixo ou determinado. Em escritórios, quando o colaborador desempenha as suas funções em escritório pertencente à empresa, mas deslocado da sede, no entanto, interligados através de meios de tecnologia informática (Rendinha, 2009; Resende,2020).

É necessário ressaltar que o teletrabalho não é compatível com todos os setores e áreas de trabalho, nos quais é necessária e impreterível a presença da pessoa (Rendinha, 2009). Em tempos em que cada vez mais se debate a conciliação vida profissional e vida familiar, o teletrabalho pode revelar-se um instrumento facilitador, uma vez que permite que o indivíduo exerça a sua atividade laboral por conta de outrem a partir da sua casa (Sousa, 2016).

Depois da Organização Mundial de Saúde qualificar a doença COVID-19, como pandemia e a situação atual mundial como de emergência, o Presidente da República a 18 de março de 2020 decreta estado de emergência para Portugal, através do Decreto de Lei nº14-A/2020. Perante este estado, foram tomadas medidas com respeito pelos limites constitucionais e legais, o que significou entres outras, a limitação de deslocações reduzidas ao estritamente necessário, o que levou de uma forma súbita “à proliferação de formas atípicas de trabalho, circunstâncias que conduziram a que o teletrabalho assumisse um papel importante na sociedade atual” (Resende, 2020, n.p.), a disseminação do vírus levou a que uma grande percentagem do tecido empresarial tomasse como única forma das empresas trabalharem a adoção desta forma de trabalho.

O *survey* sobre Trabalho Flexível, realizado pela consultora Mercer em Portugal entre os meses de abril e maio de 2020, com uma amostra de 102 empresas dos vários setores de atividade, revelou que a “pandemia foi o fator desencadeador, tendo motivado mais de metade das empresas portuguesas ao trabalho remoto”.

O estudo aponta para que 65% das empresas tenham considerado que a pandemia tenha levado a adesão do teletrabalho, numa escala de 1 a 10, 66% das empresas portuguesas admitiu que a COVID-19 teve um impacto significativo na implementação do teletrabalho. O estudo

Remote Work Snapshot realizado pela consultora Deloitte, através de questionários *online* entre os dias 3 e 20 de abril de 2020, revela que 61% das empresas em Portugal não tinha uma política de trabalho remoto antes da pandemia, o estudo revela que 45% dos respondentes consideram que o volume de trabalho aumentou.

A COVID-19 trouxe mudanças repentinas na vida dos colaboradores de todo o país, o chamado novo normal veio trazer alterações significativas no mundo do trabalho, ao levar o trabalho para casa, ao deixar de ter a rotina diária de sair de casa para ir para o trabalho e também ao sentir o trabalho invadir o seu espaço doméstico, a pessoa terá de saber lidar com estas mudanças e adaptar-se a elas. Terão as competências emocionais um papel preponderante nesta mudança, serão facilitadoras da mudança?

CAPÍTULO II

Capítulo II – As Competências Emocionais como Facilitadoras da Mudança

A adaptação à mudança é um processo que apesar de ser coletivo, uma vez que falamos de organizações, é também individual, uma vez que não respondemos todos da mesma forma a acontecimentos idênticos. As competências emocionais de cada indivíduo tendem a ser um fator de diferenciação neste processo de mudança e na resistência das pessoas à mudança, uma vez que estas vão ditar os medos, os receios ou a abertura e predisposição para a mudança.

Neste capítulo, serão abordadas as competências emocionais e a sua origem, as emoções e o papel destas na mudança organizacional, a gestão das emoções e da mudança. Segue-se uma revisão pelas teorias mais aceites no campo das competências emocionais e a influência destas na gestão da mudança organizacional.

2.1. As Competências Emocionais

David McClelland publica, em 1973, um artigo em que debate a importância das habilitações académicas, uma vez que eram fator de escolha para cargos/funções profissionais, as empresas contratavam tendo em conta essas capacidades, e até ali, e apesar de se usar o teste QI (Quociente de Inteligência) para avaliar as pessoas a nível profissional e, posteriormente, se proceder à contratação, o desempenho destes, ficava muitas vezes aquém dos colaboradores com menores índices de QI, o que levou estas questões para outro patamar da realidade das competências (Goleman, 1998).

O autor propôs uma ideia para avaliar as competências das pessoas em termos de desempenho de trabalho, tendo em conta que uma competência é “uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que levam ao desempenho mais eficaz ou superior de uma tarefa, acrescentando valor económico aos esforços de uma pessoa nesse trabalho” (Goleman, 1998, p.25). Esta nova forma de avaliação de desempenho de pessoas levou a várias investigações, que resultaram em premissas comuns no que diz respeito a capacidades pessoais e sociais.

Os testes de QI não medem as capacidades humanas fundamentais, no entanto, ainda que exista alguma correspondência entre o teste de QI e o êxito profissional, estudos revelam que o papel do QI não ultrapassa os 25% desse sucesso. E em estudos mais minuciosos a percentagem atinge apenas os 10% (Goleman, 1998).

Os construtos inteligência emocional e competências emocionais têm vindo a crescer no interesse dos investigadores, no entanto, podemos encontrar estudos sobre o mesmo na maior

parte do século XX, e as raízes históricas dessa área podem ser rastreadas até ao século XIX (Bar-On, 2006). Sendo que começam na década de 70 os estudos sobre como as emoções e os pensamentos se influenciavam mutuamente, uma vez que, até aqui eram concetualizados como construtos independentes, sem interação (Mayer et al., 2001).

No entanto, as competências emocionais sobressaem no mundo da investigação a partir de estudos sobre o conceito de inteligência emocional, realizados pelos autores Mayer e Salovey (1997), que originalmente consideraram a inteligência emocional como parte da inteligência social, o que pode sugerir que ambos os conceitos estão relacionados e que podem ser componentes interrelacionados do mesmo construto (Bar-On, 2006). Desta ideia inicialmente apontada por Mayer e Salovey, corrobora o autor Bar-On, que construiu um construto mais amplo designando-o como *Emotional Social Intelligence*. Este modelo assenta na teoria que a inteligência emocional social, é uma secção transversal de competências, habilidades e facilitadores emocionais e sociais interrelacionados que determinam com que eficácia o individuo se entende a si próprio e se expressa, se entende e relaciona com os outros, assim como lida com os sucessos e insucessos, desafios e a pressão do dia-a-dia. Estas capacidades baseiam-se essencialmente na capacidade intrapessoal de ter consciência de si mesmo e de expressar sentimentos e pensamentos de forma agressiva ou destrutiva, e na capacidade interpessoal de estar consciente das emoções, sentimentos e necessidades dos outros, assim como estabelecer e manter relacionamentos cooperativos, construtivos e mutuamente satisfatórios (Bar-On, 2006).

Mayer e Salovey (1997) não isolam a inteligência emocional, e não a consideram o oposto da inteligência cognitiva, uma vez que os diferentes tipos de inteligência distinguem-se de acordo com o tipo de informação que processam, sendo a inteligência emocional uma interseção entre a inteligência cognitiva e a emoção (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Enquanto a inteligência pertence à esfera cognitiva (habilidades, razão e ao envolvimento em pensamentos abstratos) do individuo, a emoção pertence à esfera afetiva do funcionamento mental (engloba as próprias emoções, o humor e avaliação de outros estados de sentimento), as duas esferas em conjunto formam uma habilidade cognitiva, pelo que é desapropriado conceber a emoção sem inteligência, ou vice-versa, falando na visão integrada da razão e da emoção.

E apesar de a emoção alterar o pensamento de várias maneiras, nem sempre esse facto torna a pessoa emocionalmente inteligente (Mayer & Salovey, 1997).

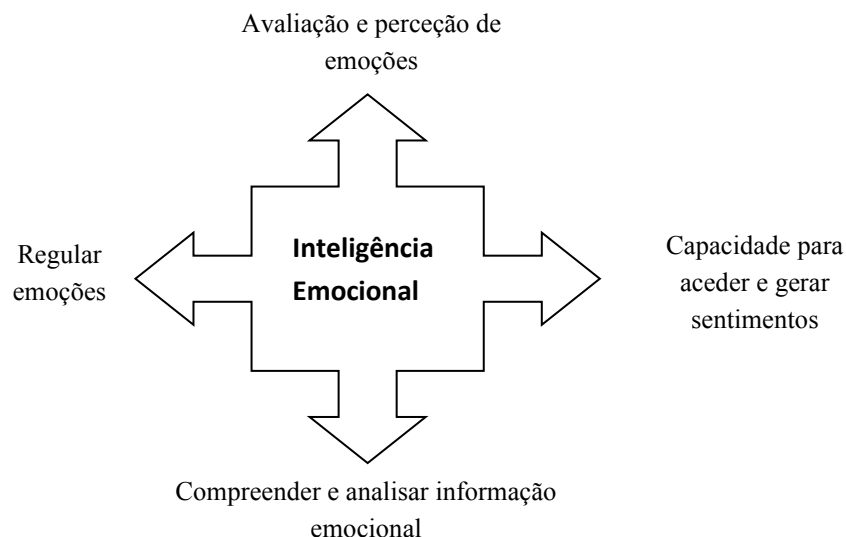


Figura 1: Modelo das quatro componentes da Inteligência Emocional de Mayer e Salovey.
 Fonte: Adaptado de Mayer e Salovey (1997).

Mayer e Salovey (1997), na sequência dos seus estudos, elaboraram um modelo teórico (figura 1) com quatro ramos, que abrange os seguintes processos biológicos: a capacidade de avaliação e percepção de emoções, que se refere à capacidade do indivíduo para perceber e identificar emoções em si próprio e nos outros, assim como estímulos vindos por exemplo da arte ou da música. A capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas, ou seja, a utilização dos sentimentos de forma a serem úteis nas suas atividades cognitivas, como por exemplo, a tomada de uma decisão ou resolução de problemas. A capacidade para compreender e analisar a informação emocional, assim como o conhecimento emocional, isto é, ter uma compreensão e um conhecimento das emoções, e o porquê de mudarmos de umas emoções para outras. E por fim, a capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

Torna-se pertinente dar a conhecer este modelo de inteligência emocional, visto que foi a partir deste que foi construído o Questionário de Competência Emocional utilizado neste estudo.

Daniel Goleman popularizou os estudos da inteligência emocional, demonstrando através das suas pesquisas que o facto de o indivíduo ter um quociente de inteligência (QI) elevado não era de todo sinónimo de sucesso, dando provas contrárias daquilo que até então os estudos científicos tinham evidenciado, não descurando a extrema importância da inteligência cognitiva para o desenvolvimento do ser humano, no entanto, salienta que aquilo que vai permitir ao sujeito alcançar sucesso pessoal e profissional é a capacidade de lidar com as frustrações, de

controlar as emoções e de se relacionar com as pessoas, que se adquire na infância (Goleman, 1995).

De acordo com o modelo elaborado pelo autor (Figura 2), as competências emocionais e habilidades aprendidas podem ser pessoais (autoconsciência, motivação, autorregulação) e sociais (empatia e competências emocionais). As primeiras dizem respeito à inteligência interpessoal, isto é, ao modo como o indivíduo lida com ele próprio, e as segundas determinam a forma como lida com as relações (Goleman, 1998).

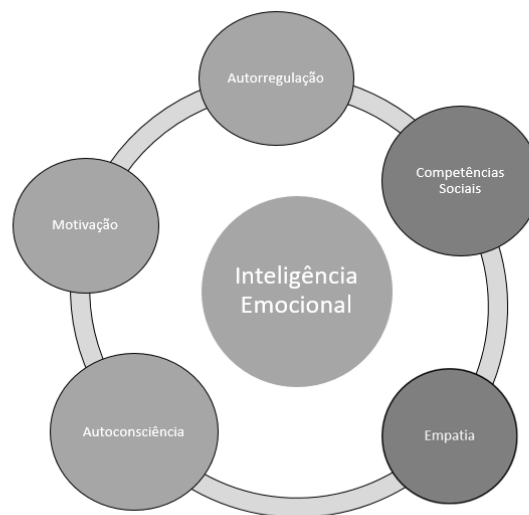


Figura 2: Modelo inteligência emocional Daniel Goleman.
Fonte: Adaptado de Goleman (1998).

A autoconsciência é tudo aquilo que o indivíduo sabe sobre si mesmo, o que gosta e o que não gosta, reconhece as suas competências, palpites e ideias, sendo que a autoconsciência emocional é caracterizada pelo conhecimento do indivíduo dos seus sentimentos e emoções e do impacto que estes têm nas suas decisões e como influenciam o seu desempenho, ao mesmo tempo que permite medir se está ou não a fazer bem, se está ou não a tomar as decisões certas. Permite ao indivíduo atuar tendo em conta os seus valores (Goleman, 1998), é, portanto, uma competência que assiste o indivíduo no lidar com as suas perceções (Jordan et al., 2000)

A autoavaliação, inserida na autoconsciência, consiste no reconhecimento por parte do indivíduo das suas competências, há uma reflexão sobre os acontecimentos que vão surgindo ao longo da vida e o indivíduo aprende com eles, tornando-os exemplos para acontecimentos futuros, aceita de bom grado opiniões sinceras de outros e é capaz de rir de si próprio, relacionado com esta competência, a autoconfiança significa sentir confiança em si, nas suas opiniões e perspetivas. Tem à vontade para dar a sua opinião, mesmo que esta seja diferente das dos demais e debate-se

pelo que acha certo, mesmo que isso implique momentos menos felizes. Tem a capacidade para decidir e não se deixa melindrar com as fracas certezas que possam eventualmente existir (Goleman, 1998).

Já a autorregulação é a maneira como o indivíduo exprime os seus sentimentos, o indivíduo dotado desta competência demonstra ser honesto e íntegro, inspirando a confiança do outro, e assume um papel responsável perante as regras, sendo consciencioso. Surge como alguém de fácil adaptação e flexível quando confrontado com situações de mudança e quando lançados novos reptos e, por fim, é inovador, ou seja, recetivo a novas ideologias e formas de fazer (Goleman, 1998).

Englobada nas competências pessoais, a motivação, define-se como o impulso e vontade emocional para se atingir as metas pretendidas, segundo o referido autor, são quatro as competências relacionadas com a motivação: a vontade de vencer, isto é, tentar ser melhor todos os dias de forma a conseguir um nível de perfeição; a entrega, ou seja, assumir como seus, os sonhos e as metas da empresa com iniciativa e otimismo. A empatia, entendida como a capacidade de compreender aquilo que o outro sente, sem que este verbalize, é outra das competências relacionadas com as competências sociais, isto é, nem sempre o outro nos diz aquilo que está a sentir ou a pensar, no entanto, o indivíduo é capaz de entender através da linguagem não-verbal, como os tiques, os gestos ou o tom de voz. No entanto, para sermos seus detentores temos de ter autodomínio e autoconsciência, pois se o indivíduo não entender as suas emoções, não irá certamente compreender as do outro (Goleman, 1998), por conseguinte, a empatia terá um papel preponderante “na vida laboral na medida em que haverá necessidade de se compreender os outros nos seus sentimentos, perspetivas e preocupações; de se potencializar os outros apercebendo-se das suas necessidades de desenvolvimento promovendo, assim, as suas aptidões» (Gandra, 2016, p.85).

Já a orientação para o serviço diz respeito à capacidade de adaptar o que tem a oferecer às necessidades do outro. Significa, também, ser capaz de potenciar a diversidade, isto é, aceitar o outro tal como ele é, com o seu passado, com a sua história de vida, não é preconceituoso, nem tem estereótipos, aceitando todo o tipo de culturas e ver nelas oportunidades. São detentores de consciência política, do ponto de vista organizacional conseguem distinguir a realidade em que se inserem da que os envolve, sabem perfeitamente as características que definem os clientes e a concorrência.

As competências sociais têm em si uma panóplia de outras capacidades, como a de induzir e orientar o outro, a capacidade de gerir conflitos, uma vez que tendem a resolvê-los sem impulsividade, com calma e educação, criando consonância entre as partes intervenientes. Têm a

capacidade de liderança, de inspiração para o outro, têm pessoas que se identificam com o que elas dizem e fazem, ou seja, conquistam o outro pelo exemplo. São catalisadores da mudança, vencendo barreiras, criando no outro a vontade e o à vontade para saírem da zona de conforto e mudar. Na relação com o grupo, são capazes de conservar relações e criam laços. São capazes de colaborar e cooperar trabalhando em *prol* de objetivos comuns, partilham informação e o necessário para realizar o trabalho pretendido, cultivando o espírito de entre ajuda e partilha entre todos. Esta competência leva inevitavelmente à capacidade de grupo, promovendo valores entre o grupo, incentivando à participação de todos e criando um grupo com personalidade e com vontade de superar os objetivos (Goleman, 1998).

Em suma, a inteligência emocional “irá determinar o potencial de um indivíduo para aprender as habilidades práticas que estão baseadas nos conceitos da autopercepção, da motivação, da autorregulação, da empatia e da aptidão natural para os relacionamentos” (Ribeiro et al., 2019, p.264).

As competências emocionais e sociais são, portanto, parte integrante da inteligência emocional, que podem ser apreendidas no decurso da vida (Alves et al., 2012), são definidas por Goleman (1998, p.33) como “uma capacidade apreendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário de trabalho”. O mesmo autor refere que a inteligência emocional determina o nosso potencial para aprender as aptidões práticas e mostra até que ponto traduzimos esse potencial nas capacidades profissionais.

2.2. Emoção na Mudança

As emoções têm vindo a ser estudadas ao longo dos anos, em algumas épocas de forma mais afincada que outras. Charles Darwin nos primórdios do século XIX, no seu livro “A expressão das emoções nos homens e nos animais”, aborda a evolução da seleção natural das espécies, Darwin (2007), apesar de falar nas emoções que os animais poderão sentir, é perentório quando debate as complexas emoções e expressões do Ser Humano, abordando desta forma os aspetos biológicos do comportamento e a compreensão das emoções.

A palavra emoção é derivada do latim *e-move* e *e-motum*, que significa sair, referindo-se diretamente ao fato de que experimentar uma emoção é engajar-se e encenar corporalmente relações intencionais e expressivas com o mundo. As emoções são, então, processos dinâmicos e eventos comunicativos que medeiam as relações corporais, mentais, sociais e culturais, influenciam e são influenciadas pelas ações dos outros (Küpers & Weibler, 2008).

O neurologista e neurocientista, António Damásio, tem vindo a ser um contributo de grande relevância na identificação de zonas cerebrais fundamentais para o estudo e conhecimento do funcionamento neurológico das emoções. Segundo o mesmo autor, podemos diferenciar as emoções primárias ou universais, tais como: alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa ou repugnância, como aquelas que vêm primeiro à mente, no entanto, também temos de ter em consideração as emoções que o autor denomina de secundárias ou sociais como “o embaraço, ciúme, culpa ou orgulho, bem-estar ou mal-estar, calma ou tensão, impulsos, motivações, estados de dor e de prazer” (Damásio, 2000, p. 103). A terminologia usada pelo autor não está relacionada com a importância das emoções, mas sim pelas primeiras serem inatas, evolutivas e partilhadas, acontecem, portanto, na infância e as segundas resultarem do processo de aprendizagem, serem sociais, daí acontecerem na idade adulta (Damásio, 2011).

Sem exceção, homens e mulheres de todas as idades, culturas, níveis de instrução e económicos têm emoções, atentam para as emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam suas emoções e em grande medida governam suas vidas buscando uma emoção, a felicidade e procurando evitar emoções desagradáveis (Damásio, 2000, p. 72).

Este processo pelo qual se desenrolam as emoções “é voluntário e não automático, em virtude da natureza da nossa experiência há um amplo espectro de estímulos e situações que vieram associar-se aos estímulos que se encontravam inatamente selecionados para causar emoções” (Damásio, 2011, p.179).

Importa ainda distinguir, segundo o autor, dois conceitos que por vezes se confundem entre si, os sentimentos e as emoções. Assim, enquanto “os sentimentos são experiências mentais conscientes, sendo infinitas as circunstâncias, presente ou recuperadas pela memória, capazes de provocar sentimentos” (Damásio, 2017, p.149), “as emoções desempenham uma função na comunicação de significados a terceiros e podem ter também um papel de orientação cognitiva” (Damásio 2011, p.179), isto é, uma emoção gera um sentimento, que por vez pode dar a início a várias emoções, estando por isso estritamente relacionados.

Sentimentos e emoções podem ocorrer em diferentes níveis, e são considerados estados e processos intrapessoais e interativos. As experiências emocionais não podem ser separadas dos processos cognitivos orientados para a ação, sendo mais do que informações processadas, ou reações comportamentais afetivas, são estruturadas com processos variados do funcionamento diário do ser humano. As emoções são formas ativas de organizar a experiência, uma vez que existe uma conexão que constitui perpetuamente os objetos de maneiras muito diferentes (Küpers & Weibler, 2008).

Também Abreu (2013, p.47) debruçou os seus estudos sobre as emoções e refere que “a emoção é um fenómeno individual e elementar, facilmente reconhecível na sua existência e na sua diversidade qualitativa: alegria, tristeza, medo, raiva, repugnância, surpresa, vergonha, culpa, inveja, ciúme”. O autor refere ainda que as emoções têm sido alvo dos estudos de neurocientistas e psicólogos, os primeiros estudam “as vias nervosas que as produzem ou inibem, assim como os fenómenos vegetativos que elas implicam” e os segundos “concentram-se nos objetos que as produzem e nos comportamentos que lhe estão associados (p.47).

Já os estudos de Bisquerra (2014), demonstraram que, para a emoção ter lugar, tem de ser ativada a partir de um acontecimento, este pode ser interno ou externo, ter como referência o passado, presente ou futuro, ser real ou imaginário, consciente ou inconsciente, e tem impacto diferente de individuo para individuo, uma vez que o mesmo acontecimento pode ser interpretado e valorizado de forma distinta dependendo da pessoa, essa valorização vai influenciar o tipo de resposta emocional.

Segundo o mesmo autor, estas respostas emocionais acontecem a nível do sistema neurofisiológico, comportamental e cognitivo. O sistema neurofisiológico reage às emoções com reações mais físicas, isto é, a resposta emocional traduz-se na alteração do tónus muscular, suores, secreções hormonais, entre outros. A linguagem não-verbal, como o tom de voz e as expressões do rosto, é uma reação do sistema comportamental diretamente ligada à expressão da emoção. As reações do sistema cognitivo são mais conscientes e resultam num aglomerado de sentimentos que têm lugar na nossa mente e que dependem da nossa história de vida e do desenvolvimento das nossas competências emocionais (Bisquerra, 2014).

O mesmo autor defende que as emoções podem ser educadas, ou seja, podemos controlar as repostas às ações que motivam as emoções, para tal é importante a educação emocional, uma vez que as emoções desempenham um papel importante em todas as dimensões da vida do individuo. A educação emocional tem como principal objetivo adquirir um conhecimento mais lato do individuo sobre as suas emoções e como dominá-las, assim como conhecer e reconhecer as emoções no outro, desta forma permitir-lhe-á desenvolver competências para regular as suas emoções, ganhar tolerância à frustração e prevenir as consequências das emoções negativas, ao mesmo tempo que desenvolve competências para gerar emoções positivas, entre outros. A educação emocional surge com a finalidade de desenvolver as competências emocionais (Bisquerra, 2014).

O estudo das emoções em contexto organizacional é relativamente recente, e sofreu um ressurgimento nos últimos anos (Mossholder et al., 2000). Na década de 80, James Russel elaborou o *Circumplex Modelo of Affect*, este representa os estados afetivos num espaço bipolar

bidimensional, considerando-os como valência e ativação percebida. A dimensão valência está relacionada com o prazer ou o desprazer, já a ativação percebida está relacionada com próprio estado emocional.

Este modelo propõe que todos os estados afetivos surgem de interpretações cognitivas das sensações neurais centrais que são produto de dois sistemas neurofisiológicos independentes (Posner et al., 2005).

O modelo da Teoria Emocional Afetiva é importante uma vez que aborda a relevância das emoções em contexto laboral, demonstrando evidências de que as profissões provocam determinadas emoções que influenciam os colaboradores (Russel, 1980), já que estas informam, moldam, refletem e afetam a vida das organizações de várias maneiras, a todos os níveis e em todas as esferas, incluindo as relações externas à empresa (Küpers & Weibler, 2008).

Na década de 90, Ashforth e Humphrey apresentam a relevância de estudar as emoções em contexto laboral, e evidenciam que as vivências profissionais têm uma componente emocional muito intensa, que podem variar de períodos de desapontamento a períodos de bem-estar e alegria (Ashforth & Humphrey, 1995).

As emoções foram durante muitos anos tema a ser evitado dentro das organizações (Bisquerra, 2014; Huy, 1999), uma vez que eram entendidas como uma barreira à organização e à administração racional e eficaz (Ashforth & Humphrey, 1995).

Havia então, por parte das organizações, a tentativa de regular as emoções e inibi-las, esta neutralização das emoções surge como forma de evitar as ditas emoções inaceitáveis e consiste em invocar normas de racionalidade, que levam frequentemente homens e mulheres a cometerem atos profundamente antissociais em nome da organização. No entanto, nem todas as emoções podem ser evitadas, os meios de regular a emoção são um subproduto inevitável do desempenho do papel ou quando a experiência ou expressão emocional é inerente ou desejada (Ashforth & Humphrey, 1995). Os mesmos autores enumeram três reguladores de emoções em contexto organizacional, com o intuito de neutralizar as emoções, são eles: o amortecimento das emoções, a prescrição emocional e a normalização emocional. Sendo que, o amortecer das emoções consiste num procedimento que tenta compartimentar emocionalidade e racionalidade. A prescrição emocional passa pela expressão, descrição e apresentação das emoções através de formações, informações, imitações e uso da recompensa e punição para as suprimir e, por fim, a normalização das emoções, na medida em que se parte do pressuposto que existem sempre emoções expressas de forma disruptiva e inaceitável, sendo necessário atuar ao nível da diminuição dessas emoções e do seu redirecionamento, o que tornou mais difícil reconhecer a difusão e a utilidade da emoção no quotidiano da vida organizacional e de que forma as

qualidades do coração dão valor e significado às qualidades da mente. A experiência da emoção, gera, portanto, reações inicialmente tanto positivas como negativas, que afetam inevitavelmente a vida pessoal do indivíduo (Mossholder et al., 2000). Essa visão negativa das emoções levou a que organizações tivessem como toleráveis uma gama limitada de expressões emocionais que tendem a ser socialmente aceites e a tomarem como inaceitáveis emoções como o medo, a ansiedade e a raiva (Ashforth & Humphrey, 1995), no entanto, estas são negativas ou positivas dependendo dos objetivos pessoais de cada indivíduo (Mossholder et al., 2000).

2.3. A Gestão da Mudança e a Gestão das Emoções

Segundo Huy (1999), num processo de mudança organizacional, podemos destacar quatro aptidões emocionais: a empatia, uma vez que em situações de mudança, o facto de existir uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros facilita o processo; os sentimentos de compreensão, estes podem ajudar a ultrapassar receios, rivalidades e divergências; as competências de encorajamento, ou seja, a facilidade do diálogo e de reunir esforços para a facilitação da mudança e, por último, a expressão das emoções, no sentido em que se deve encorajar as pessoas a partilharem os seus sentimentos, as suas emoções e opiniões.

Mayer e Salovey (1997) consideram que a gestão emocional da mudança deve ter em conta a capacidade para perceber e expressar as emoções, assim como compreendê-las e saber geri-las em si próprio e nos outros, ou seja, o indivíduo deve saber entender e mostrar as suas emoções, ao mesmo tempo que as assimila e controla, assim como as do que o rodeiam.

Se esta gestão no dia-a-dia já se revela complexa, a gestão das emoções em contexto laboral também não é simples, uma vez que temos de ter em conta as emoções negativas e positivas sentidas e demonstradas pelos colaboradores, “o de desenvolvimento das competências emocionais, ajuda a: resolver problemas e conflitos na organização, gerar ideias, conduzindo a um melhor desempenho” (Alves et al., 2012, p.34).

Diferentes tipos de eventos causam emoções diferentes ao trabalhador (Bash & Fisher, 1998) e as emoções positivas podem ser facilitadoras de resultados favoráveis. Staw et al. (1994) sugerem um modelo teórico que evidencia três fatores para o suportar: o primeiro fator, a emoção positiva, uma vez que esta tem efeitos desejáveis independentemente do relacionamento de uma pessoa com as outras pessoas, resultando numa maior produtividade, persistência e funcionamento cognitivo; o segundo fator, o facto de as emoções positivas atraírem respostas e reações mais positivas por parte de outros indivíduos, conseguindo ainda ter uma maior capacidade de influenciar os outros e ser bem-sucedido. O último fator está relacionado com a

capacidade de reagir mais favoravelmente aos outros, o que denota um maior altruísmo e cooperação da parte dos que o rodeiam. Todos estes fatores favorecem indiscutivelmente as relações e o ambiente no local de trabalho, não obstante a esse fato, as emoções positivas podem também resultar em consequências negativas na perspectiva da empresa, uma vez que as emoções sentidas podem não ir ao encontro das emoções que a organização pretende que se transmitam, isto é, devemos distinguir as emoções sentidas, das emoções expressas, uma vez que são conceitos distintos, que podem estar relacionados por razões cognitivas e fisiológicas (Staw et al., 1994).

A referência às emoções expressas remeto-nos inevitavelmente para o trabalho emocional, definido como o esforço que deve ser feito pelos colaboradores para expressarem as emoções que as organizações querem que sejam demonstradas, ainda que não sejam sentidas na realidade pelos colaboradores (por exemplo, no atendimento ao cliente, a organização pretende que o colaborador o receba e atenda com um sorriso no rosto, mesmo que nesse dia o colaborador não esteja emocionalmente feliz ou satisfeito). O trabalho emocional divide-se em quatro dimensões: a demonstração de emoções adequadas, a atenção requerida às regras para exibição das emoções, a variedade de emoções que devem ser demonstradas e, por fim, a dissonância emocional gerada como resultado de ter de demonstrar emoções desejadas pela organização que não são sinceras, ou seja, não são realmente sentidas. O trabalho emocional é então um esforço, um planeamento e um controlo necessário para expressar a emoção que a organização deseja (Morris & Feldman, 1996). No entanto e segundo Damásio (2000), a incapacidade de ocultar uma emoção é tão diminuta, como a impossibilidade de conter um espirro, podemos tentar, mas nunca o conseguimos inteiramente. O autor refere que “alguns, sob a influência cultural apropriada, acabam por tornar-se bons nisso, mas o que se consegue adquirir é uma capacidade para disfarçar algumas das manifestações externas da emoção, sem jamais bloquear as mudanças automáticas que ocorrem no meio interno” (Damásio, 2000, p.76).

Huy (1999) apresenta uma teoria multinível da mudança e emoção. Segundo o autor, a inteligência emocional facilita a adaptação às mudanças individuais, e a capacidade emocional aumenta a probabilidade de as organizações realizarem mudanças, este modelo trata das questões emocionais ligadas às mudanças organizacionais.

Segundo Schein (1992, citado por Huy, 1999), quando se faz referência à capacidade emocional de uma organização, reporta-se à capacidade de uma organização reconhecer, monitorizar, discriminar e atender as emoções dos seus membros e manifesta-se nas normas e rotinas da organização relacionadas ao sentimento. Essas rotinas refletem comportamentos organizacionais que expressam ou evocam certos estados emocionais.

Segundo ainda o referido autor, a receptividade e a mobilização são dois fatores influenciadores da mudança, a primeira denota a disposição dos membros da organização de considerar, individual e coletivamente, as mudanças propostas e reconhecer a sua legitimidade, a segunda pode ser a nível individual, uma vez que se refere às ações concretas tomadas por uma pessoa na direção da mudança e, a nível organizacional quando se refere ao processo de reunir e impulsionar diferentes segmentos da organização para empreender uma ação conjunta e alcançar objetivos comuns para a mudança, sendo que a capacidade de compromisso e habilidades de cooperação beneficiam o processo da mobilização.

A receptividade é então, o aceitar a necessidade de mudança proposta, é um estado e um processo, isto é, um estado uma vez que é atitudinal e interpretativo, tanto cognitivo como emocional. Enquanto processo molda e é moldada pelas atividades contínuas de criação de sentido e de sensibilização realizadas entre os vários membros da organização. A mudança geralmente desencadeia respostas emocionais fortes, que afetam o modo como a mudança é interpretada cognitivamente, bem como a natureza das ações subsequentes. A receptividade à mudança pode ser caracterizada por gradações variadas de vontade de aceitar a mudança proposta, de resignação, de aceitação passiva e aprovação entusiástica. A resistência à mudança representa o alter-ego à receptividade e pode variar de indignação moral, que se pode traduzir em ações extremas, como vandalismo e sabotagem, silêncios cínicos e comportamento de retirada (Huy, 1999). A mobilização envolve, portanto, o know how colaborativo, isto é, a capacidade de toda a organização de implementar mudanças que abrangem diferentes departamentos, indivíduos e tempo, havendo necessidade da colaboração ativa entre os membros da equipa. Para que tal aconteça e para que os membros se sintam todos envolvidos na mudança, é importante ter em conta o papel crucial da comunicação, conversar com os colaboradores, isto é, ser-lhes comunicado como vai acontecer a mudança, os objetivos desta e os resultados que se esperam da mesma.

A forma de comunicar com todos os membros envolvidos na mudança vai criar um grau de envolvimento e participação por parte de todos, vital para lidar com a resistência à mudança, uma vez que é mais difícil os colaboradores resistirem a uma mudança da qual fizeram parte e na qual estiveram envolvidos (Ford & Ford, 1995; Robbins, 2006; Simon, 1997, citado por Huy, 1999). Quando esta comunicação falha, e a informação concreta sobre a mudança não é divulgada, esse vazio de informação dá lugar a rumores, que se tornam mais prejudiciais e negativos do que a informação propriamente dita sobre a mudança que irá ocorrer e impede que os colaboradores entendam os princípios da mudança, que participem e se envolvam, mesmo que a mudança seja para melhor. Nesse sentido, é importante que a mensagem passada seja clara,

consistente e repetida as vezes que forem necessárias, pois nem todos levam o mesmo tempo a assimilar informação. Adjacente a este processo está o grau de incerteza gerado pelas possíveis consequências da mudança, que numa primeira análise são difíceis de avaliar e geram inevitavelmente dúvidas, e a racionalidade coerente é substituída pela emocionalidade calorosa (Duck, 1993).

A receptividade e a mobilização relacionam-se entre si, ou seja, os indivíduos fazem uma avaliação de ambas as etapas, se estes avaliarem as consequências da mudança como prejudiciais para o seu bem-estar, vai provocar-lhes emoções negativas, no entanto, se os indivíduos interpretarem como uma oportunidade ou um desafio, as emoções positivas serão obviamente melhores. O individuo pode avaliar a situação de duas formas distintas, a avaliação primária, que determina até que ponto um individuo é receptivo à mudança, e a avaliação secundária, que determina até que ponto o individuo se mobiliza para a mudança (Huy,1999).

A mudança é intensamente pessoal e para que ocorra, cada individuo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Gerir a mudança envolve trabalhar com um conjunto fixo de relacionamentos e no todo deste processo, gerir conversas e todas as conexões emocionais, sendo que a tarefa que se revela mais complexa é equilibrar todas as “peças” que compõem a organização, entendendo como se equilibram, como a alteração de um elemento altera o restante e como todo o conjunto afeta a estrutura da organização.

O contexto de mudança traduz-se na preparação dos colaboradores, no ter plena noção dos conhecimentos que estes têm e nas suas lacunas, observar o desempenho de cada um dos colaboradores, dar feedback e manter o diálogo. Quando uma organização nega a validade das emoções no local do trabalho, ou apenas permite determinadas emoções, os colaboradores distanciam-se das emoções realmente sentidas, o que dá lugar à inibição de ideias, soluções e novas perspetivas, que podem ser mais-valias para a organização. Durante o processo de mudança, deve ser designada uma pessoa que oriente todo o processo e que tenha especial cuidado com a gestão emocional e comportamental que são desencadeadas pela mudança, certificando-se que estas não são ignoradas ou comprometidas, garantindo que os problemas emocionais são abordados de forma aberta e clara (Duck,1993).

Concluída a primeira parte do trabalho, o enquadramento teórico, iremos no próximo capítulo apresentar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste estudo.

Parte II – Estudo Empírico

CAPÍTULO III

Capítulo III - Metodologia da Investigação

O enquadramento metodológico é importante na realização de qualquer trabalho de investigação. Fortin (2009, p.372) define metodologia como o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, esta contribui ainda para “operacionalizar o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população” (Fortin, 2009, p.108).

O presente capítulo foi elaborado tendo como base os pressupostos metodológicos, são explicados os métodos e todas as etapas do processo de investigação, assim como os procedimentos desenvolvidos e tratamento estatístico dos dados.

3.1. Enquadramento e Justificação do Estudo

O atual contexto socioeconómico e de saúde pública trouxe, inevitavelmente, por um lado, o aumento da concorrência, por outro, a necessidade de adaptação repentina e urgente. A realidade empresarial nos dias de hoje tornou-se muito diversificada e obrigou as empresas a constantes mudanças, a adaptação à mudança é um processo que apesar de ser coletivo, é também individual, uma vez que não respondemos todos da mesma forma a acontecimentos idênticos.

Por outro lado, a necessidade de isolamento imposta pelas medidas extraordinárias do Governo devido à COVID-19, obrigou a rápidas alterações dos comportamentos da sociedade em geral e dos trabalhadores em particular, que viram alterada a sua rotina habitual de trabalho, ou seja, a realização das suas tarefas de trabalho em contexto de casa, tendo de adaptar a sua vida familiar e o espaço físico que nem sempre estão adaptados à realização da atividade laboral. Esta mudança, em que todos foram apanhados de surpresa, obrigou a uma rápida adaptação do indivíduo para a conciliação trabalho-família.

As competências emocionais de cada indivíduo tendem a ser um fator de diferenciação neste processo de mudança e resistência à mudança, uma vez que estas vão ditar os medos, os receios ou a abertura e predisposição para a mudança.

Associadas inevitavelmente “à natureza humana, as emoções despoletam na vida organizacional germinam como fruto das situações aí vivenciadas, atuam sobre o bem-estar das pessoas e sobre as interações pessoais, e trespassam para a vida extra organizacional e desta para o interior das organizações. A vida organizacional encontra-se repleta de episódios emocionais:

desde estados de empolgação e de estimulação, felicidade e esperança, mas também de rancor e desencanto, infelicidade e ressentimento” (Cunha, Rego, et al., 2016, p.76).

Apesar das emoções terem sido durante largos anos uma espécie de parente pobre da atividade organizacional e das investigações, o novo paradigma da gestão afirma que gerir pessoas é gerir sentimentos, a questão que se coloca não é saber se as pessoas têm emoções, mas sim como lidar com elas (Duck, 1993).

É possível “que este novo estatuto conferido às emoções tenha resultado, em forte medida, da já referenciada inteligência emocional, mas também de um crescente reconhecimento dos estados emocionais e das competências emocionais como tópico da investigação relevante” (Cunha, Rego et al., 2016, p.77).

Através do levantamento bibliográfico efetuado, verificamos a inexistência de estudos sobre a relação das competências emocionais e resistência à mudança organizacional. Assim, pareceu-nos válida a proposta de estudar estas duas variáveis, tendo em conta a situação de exceção, vivida por todo o mundo devido à doença COVID-19. Nesse sentido, o presente estudo incide sobre colaboradores que, pela força das circunstâncias, atravessaram uma mudança organizacional devido a esta pandemia, mais concretamente passaram a realizar as suas tarefas profissionais em situação de teletrabalho.

3.2. Objetivos e Hipóteses de Investigação

Tendo por base a concetualização desta investigação e acreditando que as competências emocionais têm influência na resistência à mudança, ambicionamos com este estudo contribuir para uma melhoria da gestão dos recursos humanos e para uma melhoria da gestão das emoções em contexto de mudança.

Segundo Fortin (2009, p.48), “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, e que exige uma maior explicação ou melhor compreensão do fenómeno encontrado”. A mesma autora menciona que para “formular um problema de investigação, é necessário escolher previamente um tema de investigação que se reporte a uma problemática e estruturar uma questão que orientará o tipo de investigação a realizar e lhe dará significação” (Fortin, 2009, p. 48).

Perante o enquadramento teórico efetuado e para a concretização do presente estudo delineamos como objetivos gerais: conhecer as competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho e identificar de que forma as competências emocionais se relacionam com a resistência à mudança organizacional.

Com vista à resposta aos objetivos gerais, foram definidos como objetivos específicos:

1. Determinar quais as competências emocionais que facilitam e/ou dificultam o processo de mudança.
2. Identificar as variáveis pessoais que influenciam a relação entre as competências emocionais e a resistência à mudança.
3. Identificar a relação entre as competências emocionais e a resistência à mudança.
4. Determinar o papel das competências emocionais no desempenho profissional.
5. Determinar o papel da resistência à mudança em contexto organizacional no desempenho profissional.

No presente estudo elaborou-se as hipóteses considerando o modelo de investigação e que assumem um papel orientador da investigação, as quais passamos a mencionar:

Hipótese 1 (H1): Há uma relação entre o género e a resistência à mudança.

Hipótese 2 (H2): Há uma relação entre o género e as competências emocionais.

Hipótese 3 (H3): Há uma relação entre a idade e a resistência à mudança.

Hipótese 4 (H4): Há uma relação entre a idade e as competências emocionais.

Hipótese 5 (H5): Há relação entre as competências emocionais e a resistência à mudança.

Hipótese 6 (H6): As competências emocionais influenciam o desempenho profissional

Hipótese 7 (H7): A resistência à mudança influencia o desempenho profissional.

3.3. Tipologia da Investigação

O presente estudo será uma investigação integrada no paradigma quantitativo que de acordo com Fortin (2009, p. 371) consiste em “descrever, verificar relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente”.

Pretende-se com a análise documental reunir conceitos e teorias para servirem de base de referência ao estudo. Finda esta recolha e análise de dados, pretende-se a adaptação de questionários enquadrados no estudo a realizar e a aplicação dos mesmos.

É uma investigação transversal, uma vez que as medições são feitas num único momento, não existindo, portanto, período de seguimento dos indivíduos, segundo Fortin (2009), o estudo transversal baseia-se em examinar um ou vários grupos de indivíduos, num determinado tempo, em relação com um determinado fenómeno presente no momento da investigação.

Num estudo transversal o investigador deve, primeiro, definir a questão a responder, de seguida, definir a população a estudar e o método de escolha da amostra e, por último, definir as variáveis a estudar e os métodos de medição.

Tendo por base os objetivos e características do estudo, o tempo e os recursos disponíveis, optamos por um estudo de carácter descritivo – correlacional, não experimental, uma vez que se procura analisar e determinar existência de relações entre variáveis, com o propósito de generalizar os resultados de uma determinada população em estudo a partir de uma amostra. Segundo Fortin (2009, p. 174) “no estudo descritivo-correlacional, o investigador tenta explorar e determinar a existência de relações entre variáveis, com vista a descrever essas relações”.

O estudo descritivo-correlacional é o descobrir de fatores ligados a um fenómeno, é não experimental, pois não se reclama a análise da causalidade (Fortin, 2009).

Trata-se assim de um estudo de carácter descritivo e correlacional, através dos métodos de investigação quantitativa.

3.4. População e Amostra

Numa investigação “a descrição da população e da amostra fornece uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados. As características da população definem o grupo de sujeitos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção” (Fortin, 2009, p.133), a mesma autora define população como “um conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação (p.373), por sua vez define amostra como “um conjunto de sujeitos retirados de uma população” (p. 363).

Tendo em consideração o anteriormente referido, a população do presente estudo é constituída por colaboradores de empresas de várias áreas profissionais que estão ou estiveram em contexto de teletrabalho durante o período da pandemia.

A seleção da amostra foi feita pela técnica da amostragem não probabilística por conveniência ou intencional, tendo sido estabelecidos os seguintes critérios de seleção:

- Todos os inquiridos têm de estar ou ter estado em teletrabalho;
- Todos responderem de forma voluntária;
- Por uma questão de ética e de confidencialidade, não serão revelados os nomes das empresas.

Relativamente à recolha de dados, esta foi realizada através de plataforma online de recolha de dados, foram contactadas telefonicamente as empresas/instituições públicas e privadas

de forma a solicitar os endereços de e-mail, de forma a enviar o link dos questionários, que as mesmas reenviariam aos colaboradores.

A amostra é, então, constituída por 115 indivíduos trabalhadores oriundos de diferentes empresas situadas no distrito de Viseu, que por consequência da pandemia da COVID-19 passaram a trabalhar na modalidade teletrabalho, sendo que da observação direta da tabela 1, verifica-se que a distribuição dos indivíduos em estudo em função do género é heterógena, 86,1% são mulheres e somente 13,9% são homens.

Tabela 1. Distribuição da amostra segundo o género

Género	N	%
Masculino	16	13,9
Feminino	99	86,1
Total	115	100,0

No que respeita à idade (tabela 2), observa-se que a maioria dos inquiridos se situa no grupo etário com idades compreendidas entre os 25-34 anos (43,5%), seguindo-se do grupo etário dos 35 aos 49 anos (25,2%), e do grupo etário dos 18 aos 24 anos (23,5%), apenas 7,8% dos inquiridos tem entre 50 e 65 anos.

Tabela 2. Distribuição da amostra segundo a idade

Idades	N	%
18-24	27	23,5
25-34	50	43,5
35-49	29	25,2
50-65	9	7,8
Total	115	100,0

Procedendo à análise do grau académico (tabela 3), verificamos que a maioria dos indivíduos é licenciado (60%), seguindo-se de 17,4% que ficaram pelo ensino secundário, os indivíduos com mestrado, são 16,5%, e doutoramento apenas, 2,6%. De realçar que 3,5% dos inquiridos enveredou por outra opção que não as mencionadas.

Tabela 3. Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Ensino Secundário	20	17,4
Licenciatura	69	60,0
Mestrado	19	16,5
Doutoramento	3	2,6
Outra Opção	4	3,5
Total	115	100,0

Analisando o estado civil (tabela 4), constatamos que o maior número dos sujeitos da amostra é solteiro (61,7%), seguindo-se dos casados (23,5%), união de facto (7,8%), divorciados com (5,2%) e 1,7% dos inquiridos é viúvo.

Tabela 4. Distribuição da amostra segundo o estado civil

Estado Civil	N	%
Solteiro	71	61,7
Casado	27	23,5
União de Facto	9	7,8
Divorciado	6	5,2
Viúvo	2	1,7
Total	115	100,0

Analisando o número de semanas em que os indivíduos estiveram em teletrabalho, constatamos que a maioria dos sujeitos esteve entre 8 a 11 semanas em teletrabalho (34,8%), seguindo-se de entre 4 a 7 semanas (33,0%), 12 a 14 semanas (14,8%), enquanto 9,6% da amostra esteve em teletrabalho entre 15 a 20 semanas e por fim, 7,8% da amostra esteve em teletrabalho 1 a 3 semanas (tabela 5).

Tabela 5. Distribuição da amostra segundo o número de semanas em que esteve a trabalhar

Semanas	N	%
1-3	9	7,8
4 -7	38	33,0
8-11	40	34,8
12-14	17	14,8
15-20	11	9,6
Total	115	100,0

Procedendo à análise da questão “como considera o seu desempenho profissional, tendo em conta a mudança para o teletrabalho” (tabela 6), podemos verificar que 33,9% dos inquiridos considera que a mudança melhorou o seu desempenho profissional, 32,2% da amostra considera que o seu desempenho profissional se manteve igual, enquanto, 33,9% da amostra considera que o seu desempenho profissional pior.

Tabela 6. Distribuição da amostra segundo a questão “Como considera o seu desempenho profissional, tendo em conta a mudança para o teletrabalho?”

	N	%
Melhor	39	33,9
Igual	37	32,2
Pior	39	33,9
Total	115	100,0

Analisando a questão “na sua residência dispõe de uma divisão exclusiva para exercer o seu trabalho”, a maioria dos indivíduos da amostra (69,4%) não tem uma divisão dedicada exclusivamente ao teletrabalho, apenas 29,6% dispõe de um espaço próprio (tabela 7).

Tabela 7. Distribuição da amostra segundo a questão “Na sua residência dispõe de uma divisão exclusiva para exercer o seu trabalho”.

	N	%
Sim	34	29,6
Não	81	69,4
Total	115	100,0

3.5 Instrumento de Recolha de Dados

Os instrumentos de recolha de dados são utilizados para obter informação apropriada e essencial ao estudo. A escolha do instrumento deve ser feita pelo investigador que deve “determinar o tipo de instrumento que melhor convém ao objetivo do estudo, às questões da investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (Fortin, 2009, p.13). Assim, tendo em conta que a entrevista e o questionário são métodos de recolha de dados que “permitem colher informações junto dos participantes relativos aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, sentimentos, às expectativas e às atitudes” (Fortin, 2009, p. 245), escolheu-se como instrumento de medida o questionário.

Devido à natureza da problemática em estudo, o instrumento de recolha de dados é constituído por três partes: a caracterização sociodemográfica e profissional; o questionário de competência emocional (Taksic, 2000), adaptado à população portuguesa por Santos e Faria (2005); e a escala de resistência à mudança (Oreg, 2003).

Assim, a primeira parte, a caracterização sociodemográfica e profissional, que visa caracterizar a amostra, assim como uma melhor interpretação dos resultados obtidos, é constituída por oito questões referentes ao/à: género, faixa etária, habilitações literárias, profissão, situação face ao emprego, ou seja, se se encontra em teletrabalho e no caso afirmativo há quanto tempo, perspetiva do indivíduo face ao seu desempenho profissional tendo em conta a mudança para o teletrabalho e se dispõe de local próprio em casa para exercer as suas funções. De seguida apresentamos de forma mais detalhada as escalas utilizadas.

3.5.1. A Escala de Resistência à Mudança

A escala de resistência à mudança foi construída com o objetivo de medir a disposição de um indivíduo para resistir ou desvalorizar a mudança em diversos contextos e tipos de mudança, para tal, foi tida em conta a dimensão multidimensional do construto a nível comportamental, cognitivo e afetivo (Oreg, 2003). A dimensão comportamental consiste na inclinação das pessoas para adotar rotinas, já a dimensão afetiva compreende dois componentes: a reação emocional, que reflete a quantidade de stress e desconforto que o indivíduo experimenta quando confrontado com a mudança; e a extensão em que os indivíduos se distraem com os inconvenientes de curto prazo envolvidos na mudança, de tal modo que evitam escolher um benefício de longo prazo com valor racional, ao mesmo tempo que reflete uma reação afetiva à mudança. A dimensão cognitiva é representada pelo fator da rigidez cognitiva, que explora a frequência e a facilidade com que as pessoas mudam de ideias. A existência de correlações moderadas e altas entre os fatores reflete a existência de uma disposição geral para resistir à mudança (Oreg, 2003).

Originalmente na língua inglesa, a escala foi sujeita a um processo de tradução e adaptação para a língua portuguesa. Segundo Fortin (2009, p.233), o processo de tradução e validação de um instrumento “consiste em efetuar uma primeira tradução dos dados dos enunciados da escala da língua original para a língua do país. Esta versão é de seguida retraduzida para a língua original por um tradutor independente” (Fortin, 2009, p. 233).

Numa primeira fase realizou-se a tradução do inglês para o português do instrumento por uma portuguesa com uma vasta experiência profissional na área das traduções, a tradutora respeitou a equivalência da tradução do questionário, isto é, a tradução manteve o mesmo

significado da versão original. Numa segunda fase procedeu-se à retroversão do questionário, por uma docente de língua inglesa, sem que esta tivesse um conhecimento prévio do questionário original, da retroversão não foram encontradas divergências significativas.

Numa terceira fase do processo, o instrumento foi submetido a um pré-teste, tendo sido aplicado a um grupo de 10 trabalhadores com características semelhantes à população em estudo, isto é, trabalhadores em teletrabalho.

Este procedimento teve como objetivo principal testar a equivalência operacional relativa à compreensão dos diferentes itens da escala. Conclui-se que o instrumento estava redigido de forma clara e que permitia um preenchimento correto do questionário.

A escala tem incorporadas quatro subescalas, assim, os itens 1, 2, 3, 4, e 5 pertencem à subescala *preferência de rotina*, os itens 6, 7, 8, e 9 pertencem à *reação emocional à mudança*, os itens 10, 11, 12 e 13 pertencem ao *pensamento a curto prazo face à mudança* e, por fim, os itens 14, 15, 16 e 17 pertencem à *rigidez cognitiva*.

Aos participantes são apresentadas as afirmações da escala, que se referem a crenças e atitudes face à mudança, e estes devem indicar em que medida concordam com os itens através da escala temporal de *Likert* de 1 a 6, sendo que 1 corresponde a discordo completamente, 2 a discordo, 3 a inclinado a discordar, 4 a inclinado a concordar e 6 a concordo plenamente.

No nosso estudo, o instrumento foi aplicado a uma amostra de 115 sujeitos e averiguou-se as propriedades psicométricas da escala, havendo, no entanto, diferenças significativas em relação aos resultados obtidos por Oreg (2003), ou seja, para a subescala Preferência pela rotina, o item 4 – Sempre que a minha vida se torna uma rotina, procuro forma de mudar isso - teve de ser reconvertido, uma vez que não media o que pretendia medir, mas sim o oposto, no entanto, após a recodificação do item, o valor de consistência interna é de 0,33, o que nos remete para a não consistência da amostra, isto é, a subescala não mede de forma adequada o que se propunha medir, ao contrário dos 7 estudos realizados por Oreg (2003), em que a escala de resistência à mudança e as suas subescalas alcançaram confiabilidades satisfatórias. Para a subescala reação emocional o valor de consistência interna é de 0,76, já para a escala rigidez cognitiva, procedeu-se à exclusão do item 10 – A mudança de planos deixa-me aborrecido (a) – o que nos permitiu aumentar o valor de consistência interna para 0,62. Na subescala pensamento a curto prazo, procedeu-se à exclusão do item 14 - Costumo mudar de ideias – uma vez que este apresentava um índice de confiabilidade baixa, desta forma o valor encontrado é 0,72. Pode-se concluir que na presente amostra, a escala não apresenta uma boa consistência interna (Tabela 8), sendo que nesta amostra da população portuguesa a escala de resistência à mudança de Oreg (2003), fica composta por um total de 15 itens. No que diz respeito à sensibilidade, os valores da média são

próximos nas dimensões preferência pela rotina (M= 2,46) e na dimensão pensamento a curto prazo (M=2,40), e na dimensão reação emocional à mudança (M= 3,32) e na rigidez cognitiva (M= 3,45).

O resultado de consistência interna da escala Resistência à Mudança por Oreg (2003) foi estimado a partir do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Para as três dimensões da escala, nomeadamente preferência pela rotina= 0,75; reação emocional=0,71; pensamento a curto prazo= 0,71 e rigidez cognitiva= 0,69.

Para a validação desta escala, os autores realizaram uma revisão da literatura sobre a resistência à mudança, dando especial atenção às fontes de resistência que pareciam derivar da personalidade do indivíduo. Para tal, identificaram como fontes, o medo em perder o controlo, a rigidez cognitiva, a falta de resiliência psicológica, a intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança, preferência por baixos níveis de estímulo e a relutância em abandonar velhos hábitos.

Nos 7 estudos, a resistência à mudança e as suas subescalas alcançaram confiabilidade satisfatória. E uma vez que a escala não foi adaptada para corresponder a qualquer tipo específico de mudança ou comportamento, demonstra o seu valor na explicação de resistências independentemente de qualquer causa contextual, e ainda o fato de diferentes subescalas de resistência à mudança serem destacadas em diferentes contextos, de acordo com o seu conteúdo teórico, demonstra ainda mais a validade da escala e amplitude de sua relevância.

Tabela 8. Análise Psicométrica da escala Resistência à Mudança.

Subescalas	N	Média	DP	A
Preferência de rotina	115	2,46	0,629	0,33
Reação emocional à mudança	115	3,32	1,07	0,76
Pensamento a curto prazo face à mudança	115	2,40	0,976	0,62
Rigidez cognitiva	115	3,45	1,07	0,77

Para validar a escala é também importante realizar a matriz de correlação entre os diferentes fatores. Foi realizada uma matriz de correlação de *Pearson* com o intuito de determinar o comportamento da cada subescala, isto é, se as dimensões da escala se relacionam entre si.

Pela análise da tabela 9, verificamos que a dimensão preferência pela rotina relaciona-se positivamente com a rigidez cognitiva ($p =,049$), não tendo correlação com as restantes dimensões.

Relativamente à dimensão reação emocional à mudança, esta não se relaciona com a dimensão pensamento a curto prazo face à mudança ($p=,000$), ou seja, a dimensão reação emocional à mudança não influencia positiva ou negativamente o pensamento a curto prazo. Com a rigidez cognitiva tem uma relação fraca ($p=,001$). Já a dimensão pensamento a curto prazo face à mudança não se relaciona com a reação emocional à mudança ($p=,000$), mas com a rigidez cognitiva relaciona-se positivamente ($p=,011$). A última dimensão apresentada na tabela, rigidez cognitiva, relaciona-se positivamente com todas as outras dimensões: preferência pela rotina ($p=,049$), com a reação emocional à mudança tem uma relação fraca ($p=,001$), e com o pensamento a curto prazo face à mudança relaciona-se positivamente ($p=,011$).

Tabela 9. Análise da Correlação da Escala Resistência à Mudança

Subescalas		Preferência de rotina	Reação emocional à mudança	Pensamento a curto	
				prazo face à mudança	Rigidez cognitiva
Preferência de rotina	Correlação de Pearson	1	,118	,148	,184*
	Sig. (2 extremidades)		,208	,115	,049
Reação emocional à mudança	Correlação de Pearson	,118	1	,543**	,319**
	Sig. (2 extremidades)	,208		,000	,001
Pensamento a curto prazo face à mudança	Correlação de Pearson	,148	,543**	1	,237*
	Sig. (2 extremidades)	,115	,000		,011
Rigidez cognitiva	Correlação de Pearson	,184*	,319**	,237*	1
	Sig. (2 extremidades)	,049	,001	,011	

3.5.2. O Questionário de Competência Emocional (QCE)

A terceira parte, o questionário de competência emocional, adaptado ao contexto português, do *Emotional Skills and Competence Questionnaire* (ESCQ), “instrumento construído por Taksic (2000), no contexto croata, para avaliar a competência emocional, de acordo com a perspectiva teórica de Mayer e Salovey (1997)” (Santos & Faria, 2005, p. 275).

Na adaptação à realidade portuguesa, os autores traduziram a versão inglesa da escala e realizaram um pré teste, administrado a 730 alunos, 61% do sexo feminino e 39% do sexo masculino, com leitura das instruções em voz alta e a garantia de confidencialidade e anonimato. O instrumento apresentou boas qualidades psicométricas evidenciadas pela consistência interna satisfatória.

O questionário é constituído por três subescalas: a percepção emocional, a expressão emocional e a capacidade para lidar com as emoções, assim, os itens 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43, e 45 pertencem à subescala capacidade para lidar com e emoção (CL), os itens 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38 e 41 pertencem à expressão emocional (EE) e, por fim, os itens 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 39, 42 e 44 pertencem à percepção emocional (PE). Ou seja, uma escala com um total de 45 itens, em que 16 itens pertencem à capacidade para lidar com a emoção, 14 itens à expressão emocional e 15 itens à percepção emocional.

Segundo a perspectiva Mayer e Salovey (1997), a percepção emocional refere-se à capacidade de o sujeito identificar as emoções em si próprio e nos outros, sendo capaz de expressar corretamente as suas emoções assim como as necessidades ligadas a estas. A expressão emocional refere-se à capacidade de exteriorizar os conteúdos afetivos em sintonia com os outros e de forma adequada. A capacidade de lidar com a emoção é a capacidade de saber gerir e regular as emoções, sabendo identificar o tipo de emoção, quanto a tem, como a sente e a expressa.

Aos participantes foram apresentadas as afirmações da escala e foi pedido que respondessem consoante a sua opinião, tendo em conta a escala temporal de *Likert* de 6 pontos, sendo que 1 corresponde a nunca, 2 a raramente, 3 a poucas vezes, 4 a algumas vezes, 5 a frequentemente e 6 a sempre. Pontuações mais elevadas são reveladoras de maior inteligência emocional ou competência emocional.

Relativamente à análise psicométrica do Questionário de Competência Emocional o resultado da consistência interna obtido pelos autores foi de 0,84 para as subescalas Percepção Emocional e Expressão Emocional, de 0,67 para a subescala Capacidade para Lidar com a emoção. De acordo com o nosso estudo e tendo em conta a consistência interna das subescalas, verificámos que a subescala Capacidade para Lidar com a emoção teve uma consistência interna de 0,85, para a subescala Expressão Emocional é de 0,80, e para a subescala Percepção Emocional é de 0,81 (tabela 10).

Os valores obtidos de *Alpha de Cronbach* revelam uma boa consistência interna do instrumento e a confiabilidade do estudo. De realçar que o grau de confiabilidade obtido na dimensão Capacidade para Lidar com a emoção foi superior ao obtido no estudo dos autores.

Podemos verificar que relativamente à sensibilidade, os valores da média são próximos para todas as dimensões do questionário de competência emocional.

Tabela 10. Análise Psicométrica da escala Questionário de Competência Emocional

Subescalas	N	Média	Desvio Padrão	A
Capacidade para lidar com e emoção	115	4,44	,569	0,85
Expressão emocional	115	4,35	,546	0,80
Percepção emocional	115	4,27	,496	0,81

Na análise da correlação das variáveis (tabela 11), podemos verificar que as variáveis não se correlacionam entre si ($p=0,00$), ao contrário do que aconteceu nos estudos de Santos e Faria (2005), que encontraram correlações positivas e significativas entre as três dimensões do instrumento, tal como aconteceu no estudo em contexto Croata.

Tabela 11. Análise da Correlação da Escala Questionário de Competência Emocional

Subescalas		Capacidade para		
		lidar com e emoção	Expressão emocional	Percepção emocional
Capacidade para lidar com e emoção	Correlação de Pearson	1	,660**	,624**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
Expressão emocional	Correlação de Pearson	,660**	1	,719**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
Percepção emocional	Correlação de Pearson	,624**	,719**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	

3.6 Procedimentos

Após realizada a pesquisa bibliográfica, solicitou-se a autorização aos autores para utilizar os questionários, que responderam e acederam ao pedido (Anexos I e II) Após a realização da tradução e do pré-teste da escala de resistência à mudança, procedeu-se à construção do instrumento de recolha de dados (Anexo III) na plataforma *online* (Anexo IV). Foram realizados contactos telefónicos com as empresas e instituições públicas e privadas, para que fornecessem o endereço de e-mail de forma ao instrumento ser enviado, o que se concretizou durante os meses de maio a setembro de 2020.

Foram tidos em conta todos os procedimentos e as questões éticas e morais, que conforme cita Fortin (2009, p. 116), “a investigação aplicada a seres humanos pode, por vezes, causar danos aos direitos e liberdades das pessoas. Por conseguinte, é importante tomar todas as disposições necessárias para proteger os direitos e liberdades das pessoas que participam nas investigações”.

De salientar que a todos os indivíduos que acederam ao questionário foram explicados: a temática da investigação, os objetivos e finalidade do estudo, o direito à não participação e o caráter anónimo das informações recolhidas.

Relativamente ao tratamento e análise dos dados recolhidos, foram realizados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Foi usada a técnica descritiva, esta descreve de forma sucinta as características das variáveis. Foram consideradas para o presente estudo as frequências (n) e percentuais (%).

A fidelidade dos resultados foi obtida através do grau de consistência interna, utilizando o *Alpha de Cronbach*, sendo esta a “técnica mais correntemente utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando utilizada a escala de *Likert* (Fortin, 2009, p.227) permitindo deste modo, perceber até que ponto cada enunciado da escala, mede de forma equivalente cada conceito. Segundo Fortin (2009), a fidelidade é uma propriedade essencial dos instrumentos de medida, deste modo também “designa a precisão e a constância com que os instrumentos de medida fornecem resultados comparáveis em situações comparáveis (p. 235).

CAPÍTULO IV

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Finda a abordagem às questões metodológicas, procede-se à apresentação dos resultados, através da sua sistematização em tabelas, uma vez que é através destas que se torna fácil fazer uma leitura global “para cada questão ou para cada parte de uma questão” (Bell, 2010), averiguando-se se estes confirmam ou não as hipóteses formuladas.

Para Fortin (2009, p. 330), “apresentar os resultados consiste em fornecer todos os resultados pertinentes relativamente às questões de investigação ou às hipóteses formuladas”.

Apresentamos, primeiramente, a análise descritiva para cada uma das variáveis, dos questionários utilizados, Resistência à Mudança e Competência Emocional.

Posteriormente, é apresentada a estatística inferencial, com a finalidade de testar as hipóteses formuladas para a presente investigação.

4.1 Análise Descritiva

Apresenta-se de seguida a análise descritiva dos itens das escalas e das respetivas dimensões.

4.1.1 Análise Descritiva da Escala de Resistência à Mudança por Subescalas e por Itens.

Preferência pela Rotina

A tabela abaixo apresenta (tabela 12) a distribuição das respostas (item a item) obtida da subescala: preferência pela rotina. Tendo em consideração o item 1 - geralmente considero as mudanças negativas – verifica-se que a maioria dos sujeitos discorda da afirmação (40,9%).

Para o item 2 – Prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados – os resultados permitem concluir que a maioria dos sujeitos discorda da afirmação (24,3%). No item 3 verifica-se que a maioria dos sujeitos discorda completamente (36,5%) e discorda (36,5%), havendo um valor percentual igual. Quanto ao item 4, verifica-se que a maioria dos sujeitos procura forma de mudar quando a vida se torna uma rotina (27,0%).

Da análise da subescala preferência pela rotina, podemos verificar que os sujeitos têm preferência pelo não adotar rotinas, logo denotam predisposição para a mudança.

Tabela 12. Distribuição das respostas em função da subescala Preferência pela Rotina

Itens	DC	D	ID	IC	C	CP
	%	%	%	%	%	%
1 Geralmente considero as mudanças negativas	27,0%	40,9%	20,0%	7,0%	2,6%	2,6%
2. Prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.	17,4%	24,3%	22,6%	20,9%	7,0%	7,8%
3. Gosto de fazer sempre as mesmas coisas, em vez de experimentar coisas diferentes.	36,5%	36,5%	17,4%	7,8%	1,7%	
4. Sempre que a minha vida se torna numa rotina, procuro forma de mudar isso.	1,7%	14,8%	26,1%	22,6%	27,0%	7,8%

DC: Discordo Completamente D: Discordo ID: Inclinado a discordar IC: Inclinado a Concordar C: Concordo CP: Concordo Plenamente

Reação Emocional

A tabela 13 ostenta os resultados relativos aos itens que compõem a subescala Reação Emocional. Relativamente ao item 5 – Prefiro ficar aborrecido(a), em vez de ser surpreendido (a) – é possível observar que a grande maioria dos sujeitos discorda completamente com a afirmação (46,1%). Os resultados obtidos no item 6 revelam que a maioria dos sujeitos estão inclinados a discordar da afirmação (33,0%). O resultado obtido no item 7 revela que a maior parte da amostra discorda da afirmação (33%). Os resultados obtidos no item 8 demonstram que a maioria dos sujeitos está inclinada a concordar com a afirmação (29,6%). Por último, os resultados alusivos ao item 9 revelam que a maior para dos sujeitos está inclinada a discordar com a afirmação (28,1%).

Podemos verificar, pela análise da subescala reação emocional, que existe algum desconforto por parte dos sujeitos quando tem de lidar com a mudança.

Tabela 13. Distribuição das respostas em função da subescala Reação Emocional

Itens	DC	D	ID	IC	C	CP
	%	%	%	%	%	%
5. Prefiro ficar aborrecido (a), em vez de ser surpreendido (a).	46,1%	34,8%	10,4%	4,3%	3,5%	,9%
6. Se me informarem que vai haver uma mudança significativa na empresa, provavelmente sentir-me-ei stressado (a).	13,9%	17,4%	33,0%	13,9%	11,3%	10,4%
7. Quando sou informado de uma mudança de planos, fico tensa (a)	7,8%	33,0%	26,1%	17,4%	12,2%	3,5%
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico stressado (a)	5,2%	12,2%	21,7%	29,6%	16,5%	14,8%
9. Se o meu superior hierárquico alterar Acienses os meus critérios de avaliação, sinto-me desconfortável, mesmo sabendo que sou capaz de realizar o trabalho sem grande esforço.	14,0%	18,4%	28,1%	18,4%	16,7%	4,4%

DC: Discordo Completamente D: Discordo ID: Inclinado a discordar IC: Inclinado a Concordar C: Concordo CP: Concordo Plenamente

Pensamento a Curto Prazo

Os resultados evidenciados na Tabela 14 revelam os resultados relativos aos itens que compõem a subescala Pensamento a Curto Prazo, revelam que a mesma percentagem de sujeitos discorda ou está inclinado a discordar com a décima afirmação (32,2%). Relativamente ao item 11 da subescala, a maioria dos sujeitos da amostra discorda completamente da afirmação (29,6%), seguido de 28,7% que discorda. Relativamente ao item 12, verifica-se que a maioria dos sujeitos discorda da afirmação (31,3%). Por último, no item 13, a maioria dos sujeitos também discorda com a afirmação (35,7%).

Ao analisar a subescala pensamento a curto prazo, podemos afirmar que a amostra tende a escolher benefícios a longo prazo, não sendo amedrontados pelos inconvenientes a curto prazo que a mudança possa trazer.

Tabela 14. Distribuição das respostas em função da subescala Pensamento a Curto Prazo

Itens	DC	D	ID	IC	C	CP
	%	%	%	%	%	%
10. A mudança de planos deixa-me aborrecido (a)	16,5%	32,2%	32,2%	11,3%	7,8%	
11. Mesmo as mudanças que podem melhorar a minha vida, deixam-me desconfortável.	29,6%	28,7%	20,0%	11,3%	7,0%	3,5%
12. Quando alguém me pressiona para mudar, tenho tendência a resistir, mesmo que me última estância, considere que é para meu benefício.	23,5%	31,3%	22,6%	13,0%	8,7%	,9%
13. Mesmo sabendo que existem mudanças que me beneficiam, evito-as	33,9%	35,7%	15,7%	9,6%	3,5%	1,7%

DC: Discordo Completamente D: Discordo ID: Inclinado a discordar IC: Inclinado a Concordar C: Concordo CP: Concordo Plenamente

Rigidez Cognitiva

Os resultados evidenciados na Tabela 15 demonstram os resultados obtidos na subescala *Rigidez Cognitiva*, verificamos que 26,1% dos sujeitos se mostra inclinado a concordar com a afirmação do item 14 da subescala. Relativamente ao item 15, a maioria da amostra discorda do mesmo (26,1%). Quanto ao item 16, a maioria dos sujeitos mostra-se inclinado a concordar com a afirmação, de salientar que o mesmo valor percetual da amostra está inclinado a discordar (23,5%) e a concordar (23,5%). No último item da escala, a maior parte dos sujeitos da amostra concorda com a afirmação (27,8%).

Ao analisar a subescala rigidez cognitiva, podemos afirmar que os inquiridos demonstram disposição para se adaptarem a novas situações.

Tabela 15. Distribuição das respostas em função da subescala Rigidez Cognitiva

	DC	D	ID	IC	C	CP
	%	%	%	%	%	%
14. Costumo mudar de ideias.	5,2%	18,3%	25,2%	26,1%	17,4%	7,8%
15. Não mudo facilmente de ideias	16,5%	26,1%	21,7%	18,3%	13,0%	4,3%
16. Após chegar a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.	4,3%	17,4%	23,5%	26,1%	23,5%	5,2%
17. As minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.	5,2%	12,2%	25,2%	23,5%	27,8%	6,1%

DC: Discordo Completamente D: Discordo ID: Inclinado a discordar IC: Inclinado a Concordar C: Concordo CP: Concordo Plenamente

4.1.2 Análise Descritiva do Questionário de Competência Emocional

Capacidade para lidar com a emoção (CL)

A tabela 16 ostenta os resultados relativos aos itens que compõem a subescala Capacidade para lidar com a emoção. Relativamente ao primeiro item do questionário – Consigo manter-me de bom humor, mesmo que alguma coisa má aconteça – a maioria dos indivíduos considera que acontece frequentemente (33,9%), no entanto, 33,0% considera que acontece algumas vezes.

Os resultados obtidos no item 4 da subescala revelam que 35,4% da amostra consegue manter-se de bom humor, mesmo quando os que os rodeiam estão de mau humor, frequentemente. No que diz respeito item 7, verifica-se que a maioria dos sujeitos (45,2%), considera que frequentemente as experiências desagradáveis ensinam o que não deve fazer.

No que diz respeito ao item 10, a maioria dos sujeitos considera que frequentemente (40,9%) sente maior entusiasmo quando alguém o elogia. No item 13, a maioria dos indivíduos apenas às vezes (32,2%) demonstra a uma pessoa que não gosta dela. No que diz respeito ao item 16, a maioria dos sujeitos (37,4%) considera que às vezes quando está de bom humor, é difícil ficar maldisposto. No item 19, a maioria dos sujeitos considera que frequentemente (42,6%) quando está de bom humor, todos os problemas parecem ter solução. No item 22, a maioria da amostra considera que frequentemente (34,8%) tem cuidado com a forma como se comporta quando está com alguém que o admira. No que concerne ao item 25, mais de metade dos sujeitos da amostra (53,9%) considera que quando está de bom humor, o estudo e o trabalho frequentemente correm melhor. Quanto ao item 28, a amostra considera que às vezes (36,5%), se quiser mesmo, consegue resolver problemas que parecem sem solução. Quando questionados sobre se conseguem facilmente persuadir um amigo de que não há razões para se preocupar, 47,0% dos sujeitos considera que o consegue fazer às vezes. Relativamente ao item 34 - Procuero moderar as emoções desagradáveis e reforçar as positivas – a amostra considera que o faz frequentemente (46,1%). Relativamente ao item 37, verifica-se que 39,1% da amostra considera que frequentemente não há nada de mal no modo como se sente. Quanto ao item 40, a maior parte dos sujeitos da amostra considera que frequentemente (49,6%) cumpre os seus deveres e obrigações com prontidão, em vez de estar a pensar neles.

Os resultados obtidos no item 43 revelam que 45,2%, frequentemente, tentam manter o bom humor. Por último, os resultados alusivos ao item 45 revelam, novamente, que 50,4% da amostra considera é frequente a forma como se sente.

Podemos verificar, pela análise da subescala, que a capacidade de gerir as emoções não apresenta o mesmo nível em todos os indivíduos, no entanto, observamos que os indivíduos, por vezes, se deixam influenciar emocionalmente, denotando-se algum desenvolvimento na capacidade para lidarem com as suas emoções, verificado pelos valores percentuais das respostas aos itens.

Tabela 16. Distribuição das respostas em função da subescala Capacidade para lidar com a emoção

	N	R	PV	AV	F	S
	%	%	%	%	%	%
1. Consigo manter-me de bom humor, mesmo que alguma coisa má aconteça.	4,3%	7,8%	15,7%	33,0%	33,9%	5,2%
4. Consigo manter-me de bom humor, mesmo quando os que me rodeiam estão de mau humor.		2,6%	19,1%	37,4%	35,7%	5,2%
7. As experiências desagradáveis ensinam-me o que não devo fazer.		1,7%	10,4%	22,6%	45,2%	20,0%
10. Quando alguém me elogia, trabalho com maior entusiasmo.	,9%	,9%	5,2%	16,5%	40,9%	35,7%
13. Quando não gosto de uma pessoa, arranjo maneira de lho mostrar.	11,3%	20,9%	16,5%	32,2%	14,8%	4,3%
16. Quando estou de bom humor, é difícil ficar mal disposto (a).		6,1%	9,6%	37,4%	35,7%	11,3%
19. Quando estou de bom humor, todos os problemas parecem ter soluções.	,9%	2,6%	8,7%	37,4%	42,6%	7,8%
22. Quando estou com alguém que me admira, tenho cuidado com a forma como me comporto.	1,7%	3,5%	15,7%	26,1%	34,8%	18,3%
25. Quando estou feliz e bem humorado (a), estudo e trabalho melhor.			4,3%	8,7%	53,9%	33,0%
28. Se eu quiser mesmo, consigo resolver problemas que parecem sem solução		2,6%	13,9%	36,5%	34,8%	12,2%
31. Consigo facilmente persuadir um amigo de que não há razões para se preocupar.	,9%	2,6%	21,7%	47,0%	23,5%	4,3%
34. Procuo moderar as emoções desagradáveis e reforçar as positivas.		4,3%	7,0%	27,0%	46,1%	15,7%
37. Não há nada de mal com o modo como habitualmente me sinto.	1,7%	3,5%	15,7%	31,3%	39,1%	8,7%
40. Cumpro os meus deveres e obrigações com prontidão, em vez de estar a pensar neles.	1,7%	2,6%	9,6%	23,5%	49,6%	13,0%
43. Tento manter o bom humor.		,9%	6,1%	22,6%	45,2%	25,2%
45. No que diz respeito, é normal sentir o que sinto agora.		6,1%	6,1%	21,7%	50,4%	15,7%

N: Nunca R: Raramente PC: Poucas Vezes AV: Algumas vezes F: Frequentemente S: Sempre

Expressão Emocional (EE)

Os resultados evidenciados na Tabela 17 são relativos aos itens que compõem a subescala Expressão Emocional. Relativamente o item 1, verifica-se que 40,0% dos sujeitos considera que frequentemente consegue exprimir os seus sentimentos e emoções em palavras.

No que diz respeito ao item 5, podemos verificar que 36,5% considera que, frequentemente, quando alguma coisa não lhe agrada, demonstra-o logo.

A análise aos resultados do item 8 revela que 44,3% dos sujeitos da amostra, consegue frequentemente e de forma fácil arranjar maneira de se aproximar das pessoas que gosta.

Quanto ao item 11, verifica-se que 37,4% da amostra consegue frequentemente descrever as emoções que está a sentir, havendo ainda 36,5% que apenas o consegue fazer algumas vezes.

Relativamente ao item 14, verifica-se que 37,4% dos sujeitos frequentemente exprime as suas emoções, ressaltando ainda que 35,7% considera que apenas o faz às vezes.

No item 17, verifica-se que 43,5% dos sujeitos considera que frequentemente consegue exprimir a forma como se sente. No item 20, verifica-se novamente que a maior parte dos sujeitos (41,7%) considera que frequentemente consegue descrever o seu estado emocional atual.

Os resultados obtidos no item 23 revelam que a maioria dos sujeitos da amostra (39,1%), frequentemente pode afirmar que conhece bem o seu estado emocional.

Quanto ao item 26 - O meu comportamento reflete os meus sentimentos mais profundos – a maioria da amostra (36,5%) considera que frequentemente é dessa forma.

No que diz respeito ao item 29, verifica-se que 38,3% dos sujeitos da amostra considera que apenas às vezes, as outras pessoas são capazes de descrever o seu estado de humor.

No que concerne ao item 32, verifica-se que 47,0% dos sujeitos considera que frequentemente sabe quais as razões para se sentir mal.

Quanto ao item 35, verificamos que 34,8% dos sujeitos considera que frequentemente é fácil manifestar carinho a pessoas do sexo oposto.

No item 38, verifica-se que 46,1% dos sujeitos da amostra consegue frequentemente nomear e descrever a maioria dos seus sentimentos. Quanto ao item 39, verifica-se que mais de metade dos sujeitos (51,3%) considera que frequentemente percebe quando alguém está em baixo. Por fim, no item 41, verifica-se que 47,8% dos sujeitos considera que frequentemente consegue reconhecer a maioria dos seus sentimentos.

Tabela 17. Distribuição das respostas em função da subescala Expressão Emocional

	N	R	PV	AV	F	S
	%	%	%	%	%	%
2. Consigo exprimir os meus sentimentos e emoções em palavras.	,9%	7,0%	10,4%	36,5%	40,0%	5,2%
5. Quando alguma coisa me desagrada, demonstro-o logo.		10,4%	11,3%	29,6%	36,5%	12,2%
8. Consigo facilmente arranjar maneira de me aproximar das pessoas de quem gosto		,9%	10,4%	29,6%	44,3%	14,8%
11. Consigo facilmente descrever as emoções que estou a sentir.		6,1%	11,3%	36,5%	37,4%	8,7%
14. Exprimo bem as minhas emoções.		3,5%	14,8%	35,7%	37,4%	8,7%
17. Consigo exprimir a forma como me sinto.		2,6%	15,7%	32,2%	43,5%	6,1%
20. Consigo descrever o meu estado emocional atual.		6,1%	10,4%	35,7%	41,7%	6,1%
23. Posso afirmar que conheço bem o meu estado emocional.	,9%	,9%	13,9%	32,2%	39,1%	13,0%
26. O meu comportamento reflete os meus sentimentos mais profundos	1,7%	6,1%	10,4%	27,8%	36,5%	17,4%
29. As pessoas são sempre capazes de descrever o meu estado de humor.	4,3%	15,7%	18,3%	38,3%	18,3%	5,2%
32. Normalmente sei as razões porque me sinto mal.	,9%	1,7%	7,0%	27,0%	47,0%	16,5%
35. Considero fácil manifestar carinho a pessoas do sexo oposto.	3,5%	3,5%	11,3%	29,6%	34,8%	17,4%
38. Consigo nomear e descrever a maioria dos meus sentimentos.	1,7%	2,6%	13,0%	30,4%	46,1%	6,1%
39. Percebo quando alguém está em baixo.	,9%	,9%	9,6%	28,7%	51,3%	8,7%
41. Consigo reconhecer a maioria dos meus sentimentos.		2,6%	9,6%	27,8%	47,8%	12,2%

N: Nunca R: Raramente PV: Poucas Vezes AV: Algumas vezes F: Frequentemente S: Sempre

A tabela que se segue (tabela 18) relaciona-se com a última subescala: Percepção Emocional. Verifica-se, mediante os resultados obtidos, que 47,0% dos sujeitos da amostra, frequentemente, ao encontrar-se com alguém, se apercebem da sua disposição. No que diz respeito ao item 6, verifica-se que 40,9% dos sujeitos considera que quando vê alguém frequentemente sabe o que lhe aconteceu.

Quanto ao item 9, verifica-se que os sujeitos da amostra consideram que frequentemente (42,6%) conseguem perceber a diferença, se os amigos estão tristes ou dececionados. No que

concerne ao item 12, verifica-se que os sujeitos consideram, frequentemente (47,0%), que é fácil notar as mudanças de humor dos seus amigos. Relativamente ao item 15, verifica-se igualmente que os sujeitos consideram, frequentemente, que é fácil fazer feliz um amigo no dia do seu aniversário (37,4%).

No que diz respeito ao item 18, verifica-se que 47,8% dos sujeitos considera que, às vezes, ao observar uma pessoa junto da outra, é capaz de descrever bem as suas emoções.

Quanto ao item 21, verifica-se que 41,7% dos sujeitos considera que frequentemente consegue perceber quando alguém se sente desanimado. Em relação ao item 24, verifica-se que 45,2% dos sujeitos considera que apenas às vezes consegue descrever os sentimentos de uma pessoa a partir da expressão do seu rosto.

Quanto ao item 27, verifica-se que 35,7% dos sujeitos da amostra considera que apenas às vezes consegue detetar inveja disfarçada nos outros. O mesmo verifica-se no item 30, uma vez que a maioria dos sujeitos (42,6%) considera que apenas às vezes percebe quando alguém tenta esconder o seu mau humor.

Quanto ao item 33, verifica-se novamente que a maioria dos sujeitos considera que apenas às vezes (47,8%) se apercebe quando uma pessoa se sente culpada. Relativamente ao item 36, mantém-se a maior percentagem de respostas (47,0%) na opção às vezes.

No que diz respeito ao item 39, a maioria dos sujeitos considera que frequentemente (51,3%) percebe quando alguém está em baixo. Em relação ao último item do questionário, é possível constatar, mediante os resultados alcançados, que a maioria dos sujeitos da amostra consideram que frequentemente (42,2%) percebem quando o comportamento de alguém varia em função do seu humor.

Tabela 18. Distribuição das respostas em função da subescala Percepção Emocional

	N	R	PC	AV	F	S
	%	%	%	%	%	%
3. Quando encontro alguém conhecido, apercebo-me logo da sua disposição		1,7%	11,3%	33,9%	47,0%	6,1%
6. Quando vejo como alguém se sente, geralmente sei o que lhe aconteceu.	4,3%	13,9%	28,7%	40,9%	12,2%	
9. Consigo perceber a diferença, se os meus amigos estão tristes ou dececionados	,9%	1,7%	5,2%	27,8%	42,6%	21,7%
12. Consigo facilmente notar as mudanças de humor nos meus amigos		2,6%	4,3%	34,8%	47,0%	11,3%
15. Consigo facilmente fazer feliz um amigo no seu dia de aniversário.		,9%	5,2%	35,7%	37,4%	20,9%
18. Ao observar uma pessoa junto de outras, sou capaz de descrever bem as suas emoções	,9%	3,5%	17,4%	47,8%	25,2%	5,2%
21. Consigo perceber quando alguém se sente desanimado			10,4%	40,9%	41,7%	7,0%
24. Consigo descrever os sentimentos de uma pessoa a partir da expressão da sua cara	,9%	2,6%	17,4%	45,2%	29,6%	4,3%
27. Consigo detetar a inveja disfarçada nos outros	5,2%	7,8%	17,4%	35,7%	26,1%	7,8%
30. Percebo quando alguém tenta esconder o seu mau humor.	2,6%	6,1%	20,0%	42,6%	23,5%	5,2%
33. Percebo quando alguém se sente culpado.	1,7%	5,2%	14,8%	47,8%	26,1%	4,3%
36. Percebo quando alguém tenta esconder os seus verdadeiros sentimentos	1,7%	7,0%	13,9%	47,0%	24,3%	6,1%
39. Percebo quando alguém está em baixo.	,9%	,9%	9,6%	28,7%	51,3%	8,7%
42. Percebo quando o comportamento de alguém varia em função do seu humor.		1,7%	10,4%	37,4%	45,2%	5,2%

N: Nunca R: Raramente PC: Poucas Vezes AV: Algumas vezes F: Frequentemente S: Sempre

4.2. Análise Inferencial

Finalizada a análise descritiva dos dados recolhidos procedemos ao teste das hipóteses formuladas.

4.2.1 Estudo das Hipóteses

Hipótese 1: Há uma relação entre o género e a resistência à mudança.

A hipótese de investigação 1 foi analisada com recurso a técnicas paramétricas, para as subescalas da escala Resistência à Mudança foi utilizado o t-test, visto as variáveis em estudo apresentarem homogeneidade de variância ($p > 0,05$).

Face ao exposto, a análise dos resultados indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre géneros apenas na subescala reação emocional à mudança, sendo o género feminino ($M=3,42$) aquele que apresenta uma maior reação emocional à mudança ($p=0,014$).

As análises das médias obtidas permitem verificar que o género masculino também é aquele que apresenta uma maior preferência pela rotina ($M= 2,51$). Verifica-se que o género feminino apresenta um maior pensamento a curto prazo em relação à mudança ($M= 2,40$) e uma maior rigidez cognitiva ($M=3,47$).

Deste modo, tendo em conta os resultados da tabela 19, aceita-se parcialmente a hipótese visto só a subescala reação emocional à mudança apresentar diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 19. Médias, desvio padrão, teste de Levene e t-test da Resistência à Mudança em função do Género

Subescala	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Z	Sig.	Test-t	p
Preferência de rotina	Masculino	16	2,51	0,76	0,608	0,437	0,340	0,734
	Feminino	99	2,45	0,60				
Reação emocional à mudança	Masculino	16	2,71	0,76	2,757	0,100	-0,249	0,014 *
	Feminino	99	3,42	1,08				
Pensamento a curto prazo face à mudança	Masculino	16	2,39	0,89	0,391	0,533	-0,31	0,975
	Feminino	99	2,40	0,99				
Rigidez cognitiva	Masculino	16	3,31	1,05	0,178	0,674	-0,560	0,577
	Feminino	99	3,47	1,07				

* $p < 0,05$

Hipótese 2: Há uma relação entre o género as competências emocionais

A hipótese de investigação 2 foi analisada com recurso a técnicas paramétricas, para as subescalas do Questionário de Competência Emocional foi utilizado o t-test, visto as variáveis em estudo apresentarem homogeneidade de variância ($p > 0,05$).

A análise dos resultados indica não existir diferenças estatisticamente significativas entre géneros, sendo que o género masculino revela uma maior capacidade para lidar com a emoção

(M= 4,57) e uma maior expressão emocional (M=4,45), por sua vez, o gênero feminino apresenta uma maior percepção emocional (M=4,28).

Tendo em conta os resultados da tabela 20, rejeita-se a hipótese uma vez que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as subescalas do Questionário de Competência Emocional.

Tabela 20. Médias, desvio padrão, teste de Levene e t-test do Questionário de Competência Emocional em função do Gênero

Subescala	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Z	Sig.	Teste-t	p
Capacidade para lidar com e emoção	Masculino	16	4,57	0,77	4,212	0,420	0,984	0,327
	Feminino	99	4,41	0,53				
Expressão emocional	Masculino	16	4,45	0,62	0,678	0,412	0,769	0,443
	Feminino	99	4,34	0,53				
Percepção emocional	Masculino	16	4,21	0,58	0,859	0,356	-0,554	0,581
	Feminino	99	4,28	0,48				

Hipótese 3: Há uma relação entre a idade e a resistência à mudança.

Para análise da hipótese 3, também se realizou a análise inferencial do nível da relação da variável idade com a escala resistência à mudança. De acordo com os resultados da tabela 21, verifica-se que existe uma correlação negativa entre a subescala reação emocional à mudança e a idade e a subescala pensamento a curto prazo face à mudança/idade, logo quanto maior a idade menor a reação emocional à mudança e menor o pensamento a curto prazo face à mudança.

Relativamente às subescalas preferência pela rotina e rigidez cognitiva, não se verificam correlações estatisticamente significativas. Face ao exposto a hipótese de investigação é parcialmente aceite, pois existe apenas relação em duas subescalas da escala.

Tabela 21. Correlação de Pearson entre a escala Resistência à Mudança/Idade

Resistência à Mudança	Idade	
Preferência de rotina	Correlação de Pearson	-0,029
	p	0,756
Reação emocional à mudança	Correlação de Pearson	-0,213*
	p	0,022
Pensamento a curto prazo face à mudança	Correlação de Pearson	-0,194*
	p	0,038
Rigidez cognitiva	Correlação de Pearson	-0,155
	p	0,098

* p<0.05

Hipótese 4: Há uma relação entre a idade e as competências emocionais.

De acordo com a análise da tabela 22, verificamos que não se verificam correlações estatisticamente significativas entre a idade e as competências emocionais, pelo que, rejeita-se a hipótese de investigação.

Tabela 22. Correlação de Pearson entre Questionário Competência Emocional/Idade

Questionário Competência Emocional		Idade
Capacidade para lidar com e emoção	Correlação de Pearson	0,026
	P	0,780
Expressão emocional	Correlação de Pearson	0,135
	P	0,150
Perceção emocional	Correlação de Pearson	0,084
	P	0,371

Hipótese 5: Há relação entre as competências emocionais e a resistência à mudança.

Tendo em consideração a hipótese de investigação 5, foi utilizado o coeficiente de correlação paramétrico Pearson.

De acordo com a análise da tabela 23, verificamos que existe correlação positiva significativa entre a dimensão capacidade para lidar com a emoção e a rigidez cognitiva ($p=,000$). Verificamos a existência de uma correlação positiva significativa na relação das dimensões expressão emocional ($p=,039$) e perceção emocional ($p=,006$) e rigidez cognitiva, ou seja, quanto maior é a expressão e a perceção emocional, maior a rigidez cognitiva.

Nenhuma das restantes dimensões do Questionário de Competência Emocional se relaciona significativamente com as dimensões da escala da Resistência à Mudança ($p>0,05$), pelo que se aceita parcialmente a hipótese de investigação.

Tabela 23. Correlação de Pearson entre as Competências Emocionais e a Resistência à Mudança

		Preferência de rotina	Reação emocional à mudança	Pensamento a curto prazo face à mudança	Rigidez cognitiva
Capacidade para lidar com e emoção	Correlação de Pearson	0,063	-0,044	-0,065	0,368**
	Sig. (2 extremidades)	0,507	0,640	0,492	0,000
Expressão emocional	Correlação de Pearson	-0,051	-0,019	-0,079	0,192*
	Sig. (2 extremidades)	0,587	0,842	0,400	0,039
Percepção emocional	Correlação de Pearson	0,059	0,104	-0,031	0,257**
	Sig. (2 extremidades)	0,531	0,267	0,741	0,006

Hipótese 6: As competências emocionais influenciam o desempenho profissional.

De forma a estudarmos se as competências emocionais têm influência no desempenho profissional em situação de teletrabalho, recorremos ao teste ANOVA, para aferição dos resultados.

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 24, verifica-se que os indivíduos que apresentam maior capacidade para lidar com as emoções (M= 4,53) consideram o seu desempenho profissional igual, por sua vez, os que apresentam uma menor capacidade para lidar com as emoções (M=4,32) consideram o seu desempenho profissional pior. Aqueles que apresentam uma maior expressão emocional (M=4,42) consideram o seu desempenho profissional igual, já os que apresentam uma menor expressão emocional (M= 4,28) consideram o seu desempenho profissional pior. Já no que diz respeito à percepção emocional, os indivíduos com maior percepção emocional (M= 4,29) consideram ter um pior desempenho profissional.

Conforme apresentado o na tabela 21 ($p>0,05$), não se verificam diferenças estatisticamente significativas nas competências emocionais entre as categorias de desempenho profissional, pelo que não se verifica a hipótese de investigação.

Tabela 24. Médias, Desvio Padrão, Anova da influência das competências emocionais no desempenho profissional

Questionário	Competências Emocionais	N	Média	Desvio Padrão	F	P
Capacidade para lidar com e emoção	Melhor	39	4,46	0,54	1,41	0,248
	Igual	37	4,53	0,64		
	Pior	39	4,32	0,50		
Expressão emocional	Melhor	39	4,36	0,53	0,630	0,534
	Igual	37	4,42	0,537		
	Pior	39	4,28	0,57		
Percepção emocional	Melhor	39	4,28	0,50	0,062	0,940
	Igual	37	4,25	0,47		
	Pior	39	4,29	0,52		

Hipótese 7: A resistência à mudança influencia o desempenho profissional.

Para a análise da hipótese 7, também se recorreu ao teste paramétrico ANOVA. A análise da tabela 25 permite-nos verificar que os indivíduos com maior preferência pela rotina (M= 2,51) consideram o seu desempenho profissional pior, por sua vez os colaboradores com menor preferência pela rotina (M= 2,39) consideram o seu desempenho profissional igual.

Os indivíduos com maior pensamento a curto prazo face à mudança (M=2,47) consideram o seu desempenho profissional pior, já os que apresentam menor pensamento a curto prazo face à mudança (M=2,34) consideram o seu desempenho profissional igual. Na subescala seguinte, os indivíduos que apresentam maior rigidez cognitiva (M= 3,56) consideram o seu desempenho profissional pior, e à semelhança das subescalas analisadas até aqui, os que apresentam menor rigidez cognitiva (M= 3,24) consideram o seu desempenho profissional igual.

Por fim, os que apresentam maior reação emocional face à mudança (M=3,53) consideram o seu desempenho profissional pior, já os que apresentam menor reação emocional face à mudança (M=3,11) consideram o seu desempenho igual. Conforme apresentado na tabela 25 ($p>0,05$), não se verificam diferenças significativas entre a resistência à mudança e o desempenho profissional, pelo que não se verifica a hipótese de investigação.

Tabela 25. Médias, Desvio Padrão, Anova da influência da Resistência à Mudança no desempenho profissional

Resistência à Mudança		N	Média	Desvio Padrão	F	P
Preferência de rotina	Melhor	39	2,49	0,63	0,377	0,686
	Igual	37	2,39	0,65		
	Pior	39	2,51	0,62		
Pensamento a curto prazo face à mudança	Melhor	39	2,39	0,93	0,163	0,850
	Igual	37	2,34	0,90		
	Pior	39	2,47	1,11		
Rigidez cognitiva	Melhor	39	3,55	0,93	0,358	0,358
	Igual	37	3,24	1,17		
	Pior	39	3,56	1,11		
Reação emocional à mudança	Melhor	39	3,32	1,04	1,446	0,240
	Igual	37	3,11	1,04		
	Pior	39	3,53	1,12		

4.3. Discussão de Resultados

O contexto único que nos deparamos no mundo e em Portugal exigiu, por parte das organizações e das pessoas que dela fazem parte, um reinventar da forma de trabalhar. Atualmente, 70% dos trabalhadores encontra-se a trabalhar na modalidade de teletrabalho (Deloitte, 2020).

Apesar dos estudos revelarem as vantagens e oportunidades associadas a este modo de trabalho (Rendinha, 2009), devemos ter em consideração que estas mudanças foram operadas numa situação excecional.

Após a análise dos resultados, verificou-se que, relativamente ao género, a maioria da amostra é do género feminino (86,1%). Conclui-se que há uma maior tendência do género feminino em teletrabalho, sendo a faixa etária mais representativa dos 25 aos 34 anos (43,5%). No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria da amostra é licenciada (60,0%), relativamente ao estado civil, a maioria é solteiro (61,7%).

Relativamente ao número de semanas que os trabalhadores estiveram em teletrabalho, verificamos que a maioria dos inquiridos esteve entre 8 a 11 semanas (34,8%). No que diz respeito ao desempenho profissional, verificamos que igual número de participantes considera o seu desempenho profissional melhor ou pior, ou seja, 33,9%. Ainda assim, verificamos que

32,2% da amostra considera que o seu desempenho profissional não sofreu alterações com a mudança para o teletrabalho.

A maioria dos inquiridos (69,4%) não dispõe de uma divisão exclusiva na residência para exercer o trabalho, o que acontece apenas com 29,6%. Podemos salientar que a não existência de um local específico para o desenvolvimento do teletrabalho pode conduzir a interrupções e distrações, afetando negativamente o nível de produtividade. O estudo realizado pela Deloitte (2020) revela que 31% dos trabalhadores considera que a sua capacidade de resposta diminuiu.

Relativamente ao nosso objetivo específico, identificar as variáveis pessoais que influenciam as competências emocionais e a resistência à mudança, verificamos que para a amostra estudada, o género e a idade influenciam a resistência à mudança. Não foram observadas variáveis pessoais que influenciam as competências emocionais.

Assim, quanto às hipóteses formuladas e relativamente à Hipótese 1 (H1), verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre géneros apenas na subescala reação emocional à mudança, sendo o género feminino que apresenta uma maior reação emocional à mudança. As emoções positivas ou negativas surgem em resposta a algum evento (Mayer & Salovey, 1997), enquadrando a situação atual, em que as mulheres ficaram em casa em teletrabalho associado ao facto dos filhos também ficarem em casa em telescola, adensou o papel social da mulher, tendo acumulado no mesmo local físico, o papel de mãe e trabalhadora, e conforme referido por Rendinha (2009, p.127) “no trabalho ao domicilio suscitam as maiores dificuldades na delimitação da fronteira entre encargos domésticos e profissionais”. Todo este aglomerado de situações gerou possivelmente desconforto e aumento de stress nesta mudança, conforme sugere Oreg (2003).

No que diz respeito à Hipótese 2 (H2), quando testamos a influência do género nas competências emocionais, verificamos que não existem diferenças significativas, o que corrobora com Goleman (1998), que nos estudos realizados realça existir semelhanças entre géneros, isto é, enquanto há mulheres que podem ser melhores que os homens em determinadas competências, há homens que serão melhores que algumas mulheres em outras competências, e ambos são capazes de aumentar a suas competências emocionais da mesma forma, logo, apresentar competências emocionais semelhantes.

Quanto à Hipótese 3 (H3), quando testamos a existência de uma relação entre a idade e a resistência à mudança, verificamos a existência de uma correlação negativa entre a subescalas reação emocional à mudança e pensamento a curto prazo face à mudança e à idade, assim, quanto maior a idade menor a reação emocional à mudança e menor o pensamento a curto prazo face à mesma, logo aceitamos parcialmente a hipótese, o que corrobora o que é defendido por

alguns autores quando referem que a disposição para resistir à mudança pode ser aumentada ou diminuída durante a idade adulta e em função da experiência profissional (Oreg, 2006; Andrade et al., 2011).

Relativamente à Hipótese 4 (H4), quando testamos a relação entre a idade e as competências emocionais, verificamos que não existem correlações estatisticamente significativas, logo não se confirma a H4. Tendo presente a revisão da literatura, verificamos que as competências emocionais se desenvolvem a partir de tenra idade, sendo que esta pode ser, e é desenvolvida ao longo de toda a vida, não havendo uma idade específica para ser dotado de inteligência emocional (Goleman, 1998; Mayer & Salovey, 2001).

No que diz respeito ao objetivo específico, identificar a relação entre as competências emocionais e a resistência à mudança, podemos verificar que na amostra em estudo, a competência emocional nas suas três dimensões está relacionada com a resistência à mudança na dimensão da rigidez cognitiva.

Assim, no que concerne à Hipótese 5 (H5), verificou-se a existência de uma correlação positiva e significativa entre a dimensão rigidez cognitiva e a competência emocional nas suas três dimensões, logo, confirma-se parcialmente a hipótese. Apesar de numa primeira observação, considerarmos que este resultado não corresponde à revisão da literatura efetuada, uma vez que era expectável que a rigidez cognitiva diminuísse à medida que as competências emocionais aumentassem, isto é, que os indivíduos com mais recursos fossem menos vulneráveis perante a mudança, o que não foi observado.

No entanto, verificou-se, através de outros estudos realizados, que quando existe um melhor controlo das emoções, os recursos cognitivos são mais eficazes (Carlson, 2009), tendo em consideração que a rigidez cognitiva é considerada como falta de flexibilidade mental, esta incapacidade para mudar comportamentos pode dever-se ao facto de o indivíduo considerar que a mudança não irá ao encontro das metas e dos objetivos estabelecidos para si, posto isto, podemos encarar o resultado obtido nesse sentido, isto é, quanto maior as competências emocionais, melhor o indivíduo sabe o que pretende e como chegar aos objetivos desejados, pelo que, quando lhe é apresentada determinada mudança, e este considera que esta vai impedir ou prejudicar os seus objetivos, tende a resistir.

Tendo em conta a componente cognitiva, Oreg (2006) verificou que a resistência cognitiva pode ser gerida se antecipadamente os planos de mudança garantirem a segurança no trabalho, o que neste contexto de mudança, dada a imprevisibilidade, não permitiu.

De igual forma e relativamente ao objetivo específico, determinar quais as competências emocionais que facilitam e/ ou dificultam o processo de mudança, verificamos que as competências emocionais não têm relação com o processo de mudança.

Também no que concerne aos objetivos específicos, determinar, por um lado, o contributo das competências emocionais e, por outro, da resistência à mudança no desempenho profissional, não encontramos para a amostra em estudo relação entre estas variáveis.

Assim, relativamente à Hipótese 6 (H6), não encontramos uma relação estatisticamente significativa entre as competências emocionais e o desempenho profissional, logo, não se confirma a H6. Com base na literatura consultada, os resultados de diversos estudos demonstraram uma relação significativa entre as competências emocionais e o desempenho no trabalho, o que levou a concluir que estas são um preditor do desempenho (Bar-On, 2006; Chiavenato, 2004). Também Goleman (1998) advoga que as competências emocionais, quando desenvolvidas, tornam o indivíduo melhor profissional, com maior capacidade de entender o que os outros precisam e o que querem, tendo por isso também uma maior capacidade de comunicação.

Podemos considerar inúmeros fatores que interferem no desempenho profissional, desde intrínsecos a extrínsecos, e conforme foi analisado na revisão da literatura, a inteligência cognitiva e a inteligência emocional são preponderantes no desempenho, cada uma com a sua importância, no entanto, será a soma de ambas que trará bons resultados à organização e ao indivíduo. Sublinhamos que na presente investigação apenas analisamos a inteligência emocional.

Quando analisamos a relação entre resistência à mudança e desempenho profissional, verificamos que a relação não é estatisticamente significativa, logo, não se confirma a H7.

Considerando a revisão da literatura efetuada, a resistência não tem de ser vista como negativa para a organização, podendo também ter um papel de equilíbrio entre as pressões internas e externas, e que levam a questionar a mudança, isto é, perguntar se esta tem sentido, dando assim a oportunidade de avaliar os motivos da resistência, identificar e analisar os problemas, instigando a procura de alternativas, funcionando como fonte de inovação e avaliação (Mendes & Machado, 2003), posto isto, o facto de existir resistência pode efetivamente não influenciar o desempenho profissional. Convém realçar que o contexto de pandemia justificou a necessidade de mudança, no caso específico, da modalidade de trabalho.

Seguidamente, serão apresentadas as principais conclusões do presente estudo, as implicações teóricas e práticas, assim como as limitações e sugestões para futuras investigações.

Considerações Finais

Os objetivos fundamentais do presente estudo foram, por um lado, conhecer as competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho e, por outro, identificar de que forma as competências emocionais se relacionam com a resistência à mudança organizacional.

Para atingirmos estes objetivos, recorremos a uma metodologia quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário e analisados posteriormente com recurso às estatísticas descritiva e inferencial.

Conclui-se, de acordo com os resultados obtidos, que os nossos inquiridos apresentam valores elevados no que concerne às competências emocionais, demonstrando que os mesmos conseguem lidar com situações “anormais” como estamos atualmente a vivenciar. Os resultados também evidenciaram valores baixos no que diz respeito à resistência à mudança, o que revela uma predisposição para a mudança, assim, podemos considerar que as competências emocionais elevadas podem desencadear uma menor resistência à mudança.

Contudo, na nossa amostra, as competências emocionais não apresentaram influência estatisticamente significativa nos processos de mudança em contexto de teletrabalho, assim como não se revelaram diferenciadoras na resistência à mudança. Mas, é importante salientar que pela análise da subescala reação emocional, verificou-se a existência de algum desconforto dos sujeitos quando têm que lidar com a mudança.

De salientar alguns dados importantes que foram identificados, nomeadamente, que os indivíduos que apresentaram maior capacidade para lidar com as emoções, consideraram o seu desempenho profissional igual, já os que apresentaram uma menor capacidade para lidar com as emoções consideraram ter um desempenho profissional “pior”. Aqueles que demonstraram uma maior expressão emocional consideraram o seu desempenho profissional igual, por sua vez os que apresentaram uma menor expressão emocional consideraram o seu desempenho profissional pior. Posto isto, dando resposta aos nossos objetivos gerais, podemos considerar que a capacidade para lidar com a mudança e a expressão emocional estão evidenciadas nos processos de mudança organizacional em contexto de teletrabalho.

Importa ainda realçar que os indivíduos com maior preferência pela rotina consideraram o seu desempenho profissional pior, e, por sua vez, os que revelaram menor preferência pela rotina consideraram o seu desempenho profissional igual.

De uma forma geral, apesar dos resultados obtidos não se mostrarem consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura, consideramos que a presente investigação demonstrou ser demasiado ambiciosa ao propor o estudo de conceitos onde ainda não existe consenso entre os investigadores e até, talvez, por criar alguma suscetibilidade em contexto social e organizacional.

Também é importante referir que foi iniciado um processo de adaptação do questionário Resistência à Mudança à população portuguesa, necessitando de ser desenvolvido em futuras investigações com uma amostra de maior dimensão.

Assim, é de salientar que a presente investigação visou acrescentar valor ao estado da arte, em termos teóricos e empíricos, que relacione estas duas componentes tão presentes no dia-a-dia das organizações, assumindo assim um carácter inovador.

Como foi possível também constatar, a mudança é um acontecimento inevitável e, no caso específico da situação em que vivemos atualmente, imperiosa.

E, como sugerem Ashkanasy e Daus (2005), o debate sobre o construto da inteligência emocional, nem sempre consensual, é um processo favorável na investigação científica, uma vez que é uma área de interesse elevado e em constante desenvolvimento no campo do comportamento organizacional.

Mantemos, portanto, a convicção que o assunto estudado é merecedor de uma continuidade de investigações futuras.

No que concerne às implicações do estudo para a prática organizacional, evidencia-se a importância da comunicação entre os vários atores da mudança, para que esta seja compreendida por todos de forma a não gerar desconforto e medos associados. Realçar também, conforme foi possível constatar, que o paradigma da resistência à mudança tem vindo a ser alterado, e que se torna urgente desmistificar e encarar a resistência como um fator positivo, considerando-a como promotora e um auxílio na constante avaliação e melhoria do projeto de mudança que se está a levar a cabo, uma vez que a sobrevivência e o sucesso das organizações dependem desta capacidade de mudança e inovação.

Consideramos que a temática das competências emocionais deve ser mais desenvolvida nos contextos organizacionais, tendo em conta que a emoção é, por certo, inseparável do contexto organizacional (Ashforth & Humphrey, 1995).

Este estudo, tal como outros estudos, não esteve isento de limitações. Salienta-se, em primeiro lugar, a constituição da amostra, que é visivelmente diminuta para um estudo desta natureza, como tal, as conclusões são relativas exclusivamente aos participantes do estudo.

Acresce também o facto de existir um desequilíbrio de género (amostra maioritariamente feminina).

Outro dos aspetos limitadores do estudo, que consideramos relevante mencionar, foi o facto de que com o estado de pandemia o acesso às empresas foi bastante dificultado, tendo sido recusado por parte de algumas a colaboração.

Enquanto linhas de investigação futuras, consideramos que continua a ser pertinente dar continuidade a estudos acerca destes construtos, uma vez que se podem revelar de grande importância para a vida organizacional, especificamente na área de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Abreu, J. (2013). Afectos, Emoções e Conceitos Aparentados. *Revista do Serviço de Psiquiatria do Hospital Prof. Doutor Fernando Fonseca*, 11 (1), 46-51.
- Alves, J., Ribeiro, C. & Campos, S. (2012). A inteligência emocional em enfermeiros responsáveis por serviços hospitalares. *Revista de Enfermagem Referência*, 3 (7), 33-42.
- Andrade, D., Gouveia, V., Mendes, L., & Vincenzi, S. (2016). Escala de Resistência à Mudança (RAM): Construção, Evidências Psicométricas e Versão Reduzida. *PsicoUSF*, 21 (3), 471-486.
- Ardichvili, A., Mitchell, J., & Jondle, D. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics*, 85, 445-451.
- Asford, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of organizational behavior*, 26, 441-452.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17, 1-28.
- Bartunek, J., & Moch, M. (1994). Third-Order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1), 24-41.
- Basch, J., & Fisher, C. (1998). *Affective events-emotions matrix: a classification of work events and associated emotions: First Conference on Emotions in organizational Life*. San Diego. University Gold Coast, 65, 1-20.
- Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bisquerra, R. (2014). Educación emocional e interioridad. in Luis López, *Maestros del corazón. Hacia una pedagogía de la interioridad*. Madrid: Wolters Kluwe.
- Bortolotti, L. (2010). *Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item*. (Tese de doutoramento). Universidade Federal de Santa Catarina. São Paulo.
- Carlson, S. (2009). Social origins of executive function development. In C. Lewis & J.I.M. Carpendale (Eds), Social interaction and the development of executive function. *New Directions in child and Adolescent Development*, 123, 81-97.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Elsevier.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de Gestão e Cultura Organizacional- Conceitos e Interações. *Cadernos de Estudos*, 10 (18), 1-20.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

- Damásio, A. (2000). *O Mistério da Consciência*. Lisboa: Companhia das Letras.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes*. Maia: Círculo dos Leitores.
- Damásio, A. (2017). *A Estranha Ordem Das Coisas*. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Darwin, C. (2007). *A expressão das Emoções no Homem e nos Animais*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Decreto do Presidente da República n.º. 14-A/2020 de 18 de março (2020). *Diário da República: I Série, n.º. 55*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/130399862/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República (2009). *Diário da República: I Série, n.º. 30*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>
- Deloitte (2020). *Remote Work Snapshot*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt.html>
Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/130399862/details/maximized>.
- Duck, J. (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*: *Harvard Business Review*. Disponível em : <https://hbr.org/1993/11/managing-change-the-art-of-balancing>
- Ford, J., & Ford, L. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organization. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Galpin, T. (1996). *O Lado Humano da Mudança*. Lisboa: Edições Silabo.
- Gandra, M. (2016). *A importância da Inteligência Emocional nas competências de gestão: Um estudo de caso num operador logístico português* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona do Porto, Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, Porto.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Hernandez, J., & Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 31-45.
- Huy, Q. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24 (2), 325-345.
- Iol (2020). *Telework. Online training series International and EU Labour Standards Background paper*. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf

- Jordan, P., Ashkanasy, N., & Härtel, C. (2000). Job insecurity and employee innovations: a bounded emotionality analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2000 (1)1-7.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2008). Emotions in organisation: an integral perspective. *International Journal of Work organisation and Emotion*, 2 (3), 256-287.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 5 (1), 5-41.
- Santos, N., Faria, L. (2005). Inteligência emocional: Adaptação do “Emotional Skills and Competence Questionnaire” (ESCQ) ao contexto português. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 2, 275-289.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1 (3), 232-242.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence Theory, Findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mendes, J., & Machado, C. (2003). Resistência às tecnologias de informação e estratégias de superação-Estudo de caso de implementação do SAP R/3. *Portuguese Journal of Management Studies*, 8 (1), 41-58.
- Mercer (2020). *Trabalho Flexível*. Disponível em: <https://www.mercer.pt/newsroom/Survey-de-flexibilidade-da-mercero.html>
- Morris, J., & Feldman, D. (1996). The Dimension, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management*, 4 (3), 194-204.
- Nery, V. (2016). *Atributos da Mudança Organizacional: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no trabalho.* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasil.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralizations. *Jala Internacional Inc*, 23 (10), 1141-1147.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of work and organizational psychology*, 15, 73-101.
- Posner, J., Russel, J. Peterson, B. (2005). The circumplex model affect: An intelligence approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17(3), 715-734.
- Rendinha, M. (2009). *Relações Atípicas de Emprego*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Porto. Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/121077/2/341970.pdf>
- Resende, P. (2020). *Subordinação Jurídica no Teletrabalho*. *Estudos Avançados em Direito de Trabalho*. Disponível em: https://www.bernardinoresende.com/xms/files/Publicacoes/Teletrabalho_-_Subordinacao_Juridica.pdf
- Ribeiro, C., Campos, S., Coelho, M., Pereira, P. (2019). O perfil do diretor da escola: a importância das competências emocionais. *Gestão e Desenvolvimento*, 17, 257-290.
- Robbins, S. (2006). *Comportamento Organizacional*. (11ª Ed.). Brasil: Pearson Education.
- Russel, J. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (6), 1161-1178.
- Salovey, P., Mayer, J. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. Basic Books: New York.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240.
- Serra, P. (1996). *O Teletrabalho – conceito e implicações*. Universidade da Beira Interior. Covilhã. Disponível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1061-1086.
- Sousa, D. (2016). O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*, 6, 1-18.
- Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Waddell, D., & Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 8, 543-548.
- Watson, G. (1971). Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, 5, 745-766.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol*, 50, 361-386.

- Zago, C. (2013). Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 8 (2),106-117.
- Zander, A. (1950). Resistance to Change. *Advanced Management Journal*, 15 (1), 9-11.

Anexos

Anexo I – Pedido de Autorização e Resposta para utilização do Questionário de Competência Emocional

De: cribeiro.crb.ucp@sapo.pt [cribeiro.crb.ucp@sapo.pt]
Enviado: quarta-feira, 22 de abril de 2020 14:41
Para: Luisa Faria
Assunto: Autorização e solicitação de Questionário (ESCQ)

Exma. Senhora

Professora Doutora Luísa Faria,

Encontro-me a orientar a dissertação, no âmbito do mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos, da mestranda Tânia Daniela Ferreira de Almeida, subordinada ao tema "Estudo da adaptação à mudança em contextos organizacionais: o papel das competências emocionais", que tem como principal objetivo conhecer a importância das competências emocionais nos processos de mudança organizacional e identificar de que forma as competências emocionais se relacionam com a adaptação ou resistência à mudança.

Assim, venho por este meio solicitar a vossa autorização para a aplicação do questionário "Emotional Skills and Competence Questionnaire" (ESCQ), validado para a população portuguesa, que consideramos ser o mais adequado para a concretização do referido estudo.

Caso seja autorizada, gostaríamos também de pedir que o questionário nos seja facultado.

Ao dispor para qualquer informação e/ou esclarecimento.
Agradeço a atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,
Célia Ribeiro
Professora Auxiliar
Universidade Católica Portuguesa - Viseu
tel. 96 2676960

----- Mensagem encaminhada de Luisa Faria <lfaria@fpce.up.pt> -----
Data: Thu, 23 Apr 2020 01:19:28 +0000
De: Luisa Faria <lfaria@fpce.up.pt>
Assunto: RES: Autorização e solicitação de Questionário (ESCQ)
Para: cribeiro.crb.ucp@sapo.pt


Caríssima Prof.ª Célia Ribeiro,
Para os devidos efeitos declaro que autorizo a utilização do QCE (em anexo instrumento e grelha de cotação), no âmbito da dissertação da estudante Tânia de Almeida, desde que sejam respeitadas as seguintes condições:
- respeito pelos direitos de autor;
- respeito pelas normas de utilização do QCE, expressos nas publicações sobre o mesmo;
- que me envie o resumo dos principais resultados obtidos com o mesmo.
Votos de bom trabalho.
Saudações académicas,


Luisa Faria
Diretora | Director

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto
Faculty of Psychology and Education Sciences - University of Porto
Rua Alfredo Allen, 4200-135 Porto, Portugal
<http://www.fpce.up.pt> | lfaria@fpce.up.pt | (+351) 22 607 97 61 (ou ext. 261)

Anexo II – Pedido de Autorização e Resposta para utilização da escala Resistência à Mudança

Questionnaire authorization and request

 Traduzir a mensagem para: Português (Brasil) | Nunca traduzir do: Inglês

 Tânia Almeida
dom, 26/04/2020 16:17
Para: OREG@HUJI.AC.IL
Bcc: Célia Ribeiro

Dear Mr. Prof. Shaul Oreg

My name is Tânia Daniela Ferreira de Almeida, I am student master's in Management, Specialization in Human Resource Management, at Universidade Católica Portuguesa de Viseu, Portugal, and I am developing a dissertation under the theme "Study of adaptation to change in organizational contexts: the role of emotional competences".

I would like to ask your permission use and adapt, if necessary, your questionnaire "Resistance to change Scale" to the portuguese populacion


If you authorize it, request that it be sent.


Grateful for the attention, sending my best regards.


[Tânia Almeida.](#)

[Responder](#) | [Reencaminhar](#)

RE: Questionnaire authorization and request

 Reencaminhou esta mensagem a dom, 26/04/2020 16:32

 Traduzir a mensagem para: Português (Brasil) | Nunca traduzir do: Inglês

 SO Shaul Oreg <oreg@huji.ac.il>
dom, 26/04/2020 16:29
Para: Você

Please feel free to use the scale for your research.

Shaul Oreg

Shaul Oreg, Ph.D.
Professor of Organizational Behavior
School of Business Administration
The Hebrew University of Jerusalem
Mt. Scopus, Jerusalem 91905
Israel
Site: <http://pluto.huji.ac.il/~oreg>

[Prof. Shaul Oreg - Home - huji.ac.il](#)

The Hebrew University of Jerusalem. Monday, December 14, 2020. Home
pluto.huji.ac.il

Anexo III – Questionário por Inquérito

Questionário

O presente questionário integra o projeto de investigação a concretizar no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa. Visa aferir de que forma as competências emocionais influenciam a adaptação às mudanças organizacionais, em contexto de pandemia.

Para o efeito são utilizadas duas escalas, a escala de competência emocional adaptada para população portuguesa por Faria & Santos (2001) e a escala *Resistance to change* de Oreg (2003), em processo de adaptação.

As respostas são anónimas e os dados obtidos confidenciais.

Muito obrigada pela colaboração!

Parte I - Caracterização Sociodemográfica e Profissional

1. Idade: 18-24 25-34 35-49 50-65 66 Ou mais

2. Género F M

3. Habilitações Literárias: Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro Qual? _____

4. Estado Civil: Solteiro (a) Casado União de Facto Divorciado Viúvo

5. Profissão: _____ 6. Está ou esteve em teletrabalho devido ao isolamento social? Sim Não
 Há quantas semanas está ou esteve em regime de teletrabalho? _____

7. Como considera o seu desempenho profissional, tendo em conta a mudança para o teletrabalho? Pior Igual Melhor

8. Na sua residência dispõe de uma divisão exclusiva para exercer o seu trabalho? Sim Não

Parte II – Resistência à mudança S. Oreg (2001) Adaptação Portuguesa

Por favor, leia cada uma das afirmações abaixo, que se referem crenças e atitudes sobre a mudança, responda pondo um círculo ou uma cruz, no número correspondente à sua opinião, usando a escala que se segue:

1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Inclinado a discordar	4 Inclinado a concordar	5 Concordo	6 Concordo plenamente
--------------------------------	---------------	----------------------------	----------------------------	---------------	--------------------------

1	Geralmente convido as mudanças negativas.	1	2	3	4	5	6
2	Prefiro um dia rotineiro a um dia cheio de eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6
3	Gosto de fazer sempre as mesmas coisas, em vez de experimentar coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6
4	Sempre que a minha vida se torna numa rotina, procuro forma de mudar isso.	1	2	3	4	5	6
5	Prefiro ficar aborrecido (a), em vez de ser surpreendido (a).	1	2	3	4	5	6
6	Se me informarem que vai haver uma mudança significativa na empresa, provavelmente sentir-me-á stressado (a).	1	2	3	4	5	6
7	Quando sou informado de uma mudança de planos, fico tenso (a).	1	2	3	4	5	6
8	Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico stressado (a).	1	2	3	4	5	6
9	Se o meu superior hierárquico alterar os meus critérios de avaliação, sinto-me desconfortável, mesmo sabendo que sou capaz de realizar o trabalho sem grande esforço.	1	2	3	4	5	6
10	A mudança de planos deixa-me aborrecido (a).	1	2	3	4	5	6
11	Mesmo as mudanças que podem melhorar a minha vida, deixam-me desconfortável.	1	2	3	4	5	6
12	Quando alguém me pressiona para mudar, tenho tendência a resistir, mesmo que em última instância, considere que é para meu benefício.	1	2	3	4	5	6
13	Mesmo sabendo que existem mudanças que me beneficiam, evito-as.	1	2	3	4	5	6
14	Costuma mudar de ideias.	1	2	3	4	5	6
15	Não mudo facilmente de ideias.	1	2	3	4	5	6
16	Após chegar a uma conclusão, dificilmente mudo de ideia.	1	2	3	4	5	6
17	As minhas opiniões são muito consistentes ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6

Parte III – Questionário de Competência Emocional

Autor: Vladimir Taksic (2000)

Adaptação Portuguesa: L. Faria & N. Lima Santos (2001)

Por favor leia cada uma das afirmações que a seguir se apresentam e responda pondo um círculo ou uma cruz, na letra que corresponde a sua opinião, usando a escala que se segue:

A	B	C	D	E	F
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

1	Conseguo manter-me de bom humor, mesmo que alguma coisa má aconteça.	A	B	C	D	E	F
2	Conseguo exprimir os meus sentimentos e emoções em palavras.	A	B	C	D	E	F
3	Quando encontro alguém conhecido, apercebo-me logo da sua disposição.	A	B	C	D	E	F
4	Conseguo manter-me de bom humor, mesmo quando os que me rodeiam estão de mau humor.	A	B	C	D	E	F
5	Quando alguma coisa me desagrada, demonstro-o logo.	A	B	C	D	E	F
6	Quando vejo como alguém se sente, geralmente sei o que lhe aconteceu.	A	B	C	D	E	F
7	As experiências desagradáveis ensinam-me o que não devo fazer.	A	B	C	D	E	F
8	Conseguo facilmente arranjar maneira de me aproximar das pessoas de quem gosto.	A	B	C	D	E	F
9	Conseguo perceber a diferença, se os meus amigos estão tristes ou dececionados.	A	B	C	D	E	F
10	Quando alguém me elogia, trabalho com maior entusiasmo.	A	B	C	D	E	F
11	Conseguo facilmente descrever as emoções que estou a sentir.	A	B	C	D	E	F
12	Conseguo facilmente notar as mudanças de humor nos meus amigos.	A	B	C	D	E	F
13	Quando não gosto de uma pessoa, arranjo maneira de lho mostrar.	A	B	C	D	E	F
14	Exprimo bem as minhas emoções.	A	B	C	D	E	F
15	Conseguo facilmente fazer feliz um amigo no dia do seu aniversário.	A	B	C	D	E	F
16	Quando estou de bom humor, é difícil ficar mal disposto (a).	A	B	C	D	E	F
17	Conseguo exprimir a forma como me sinto.	A	B	C	D	E	F
18	Ao observar uma pessoa junto de outras, sou capaz de descrever bem as suas emoções.	A	B	C	D	E	F
19	Quando estou de bom humor, todos os problemas parecem ter solução.	A	B	C	D	E	F
20	Conseguo descrever o meu estado emocional atual.	A	B	C	D	E	F
21	Conseguo perceber quando alguém se sente desanimado.	A	B	C	D	E	F
22	Quando estou com alguém que me admira, tenho cuidado com a forma como me comporto.	A	B	C	D	E	F
23	Posso afirmar que conheço bem o meu estado emocional.	A	B	C	D	E	F
24	Conseguo descrever os sentimentos de uma pessoa a partir da expressão da sua cara.	A	B	C	D	E	F
25	Quando estou feliz e bem-humorado (a), estudo e trabalho melhor.	A	B	C	D	E	F
26	O meu comportamento reflete os meus sentimentos mais profundos.	A	B	C	D	E	F
27	Conseguo detetar a inveja disfarçada nos outros.	A	B	C	D	E	F
28	Se eu quiser mesmo, conseguio resolver problemas que parecem sem solução.	A	B	C	D	E	F
29	As pessoas são sempre capazes de descrever o meu estado de humor.	A	B	C	D	E	F
30	Percebo quando alguém tenta esconder o seu mau humor.	A	B	C	D	E	F
31	Conseguo facilmente persuadir um amigo de que não há razões para se preocupar.	A	B	C	D	E	F
32	Normalmente sei as razões porque me sinto mal.	A	B	C	D	E	F
33	Percebo quando alguém se sente culpado.	A	B	C	D	E	F
34	Procuro moderar as emoções desagradáveis e reforçar as positivas.	A	B	C	D	E	F
35	Considero fácil manifestar carinho a pessoas do sexo oposto.	A	B	C	D	E	F
36	Percebo quando alguém tenta esconder os seus verdadeiros sentimentos.	A	B	C	D	E	F
37	Não há nada de mal com o modo como habitualmente me sinto.	A	B	C	D	E	F
38	Conseguo nomear e descrever a maioria dos meus sentimentos.	A	B	C	D	E	F
39	Percebo quando alguém está em baixo.	A	B	C	D	E	F
40	Cumpro os meus deveres e obrigações com prontidão, em vez de estar a pensar neles.	A	B	C	D	E	F
41	Conseguo reconhecer a maioria dos meus sentimentos.	A	B	C	D	E	F
42	Percebo quando o comportamento de alguém varia em função do seu humor.	A	B	C	D	E	F
43	Tento manter o bom humor.	A	B	C	D	E	F
44	Sei como surpreender de forma agradável cada um dos meus amigos.	A	B	C	D	E	F
45	No que me diz respeito, é normal sentir o que sinto agora.	A	B	C	D	E	F

Anexo IV – Link *online* do Questionário

A importância das competências emocionais nos processos de mudança organizacional em contexto de pandemia.

*Obrigatório

O presente questionário integra o projeto de investigação a concretizar no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa. Visa aferir de que forma as competências emocionais influenciam a adaptação às mudanças organizacionais, em contexto de pandemia. Solicitamos a sua participação, na resposta a este questionário online que tem uma duração média de 10 minutos. A sua participação é voluntária e as suas respostas são absolutamente anónimas e confidenciais. Pedimos que tenha em conta que não há respostas certas e erradas, e que não deixe questões por responder. Para participar, basta apenas clicar "aceito participar". Se decidir não participar ou se quiser desistir, pode fazê-lo a qualquer momento e sem qualquer problema ou consequência. *

- Aceito participar.
- Não aceito participar.

Seguinte

Página 1 de 6

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

