

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Impacto da Resistência dos Trabalhadores à Mudança Organizacional: Estudo de Caso

Eduarda Filipa Oliveira Antunes Silva

M

2019



Impacto da Resistência dos Trabalhadores à Mudança Organizacional
Estudo de Caso

Eduarda Filipa Oliveira Antunes Silva

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:

Orientador: Professor Doutor Eduardo Oliveira

Coorientadora: Professora Doutora Natércia Fortuna

2019

Agradecimentos

Ao finalizar mais uma etapa na minha vida, não posso deixar de agradecer àqueles que me acompanharam neste percurso.

Aos meus pais e irmã que sempre me deram força para continuar, para nunca desistir, que sempre me aconselharam da melhor maneira e estiveram sempre lá para mim.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Eduardo Oliveira e Professora Doutora Natércia Fortuna pela sua disponibilidade e orientações fundamentais.

Às minhas amigas que sempre me apoiaram, com quem partilhei bons momentos e que também me ajudaram nesta etapa.

Aos trabalhadores da empresa Transportes Antunes Figueiras pela disponibilidade para cooperar com este estudo.

Resumo

A resistência dos trabalhadores à mudança organizacional afeta a eficácia da mudança. Por isso, importa conhecer os motivos que fazem as pessoas resistir e que práticas organizacionais merecem ser analisadas nesse contexto. A resistência dos trabalhadores aos processos de mudança é um fenómeno que deve ser tido em conta pelos gestores da mesma, no sentido de melhor gerir essa resistência, visto que, segundo alguns autores, a resistência à mudança é algo natural numa organização.

O objetivo deste estudo é estudar as relações entre a comunicação da mudança, a participação dos trabalhadores na mudança e a resistência à mesma por parte dos colaboradores, bem como analisar a reação à mudança por parte dos trabalhadores nas perspetivas do gestor da mudança e na perspetiva de dois representantes de dois departamentos numa organização do setor dos transportes de mercadorias, prefigurando portanto um estudo de caso único.

Para atingir os objetivos referidos, foram aplicados questionários aos trabalhadores afetados pela mudança, assim como realizadas três entrevistas, uma ao gestor da mudança, uma ao representante do departamento de supervisão e uma outra ao representante do departamento administrativo.

Os resultados obtidos demonstram que tanto a comunicação da mudança como a participação dos colaboradores na mudança estão negativamente associadas à resistência à mudança por parte dos funcionários da empresa, sendo ambas as relações estatisticamente significativas.

Este estudo apresenta algumas limitações, como por exemplo, a opção pelo estudo de caso único que limita a generalização das conclusões.

Palavras-Chave: Mudança; Organização; Comunicação; Participação; Estudo de Caso

Abstract

The workers' resistance to organizational change affects the efficiency of that change and, for that reason, it's important to know which motives make people resist and which organizational practices should be analysed in this context. The workers' resistance to the processes of change should be taken into account by the change managers, with the objective of better managing that resistance since, according to some authors, resistance to change is something natural inside an organization.

The aim of this study is to take a deeper look into the relationship between the communication of change, the involvement of the workers in the change and their resistance to it by the employees, as well as analysing the workers' reaction to the change, from the standpoint of the change manager and from the standpoint of two representatives of two departments inside an organization of the freight sector, foreshadowing a single case study.

To reach the referred objectives, surveys were applied to the workers affected by the change, as well as three interviews, one to the change manager, one to the representative of the traffic department and the last one to the representative of the invoicing department.

The results obtained show that both the communication of change and the involvement of the workers in the change are negatively associated to the resistance to change by the company workers, with both relationships being statistically significant.

This study presents some limitations, for example, the option for the single case study, which restricts the generalization of conclusions.

Key words: Change; Organization; Communication; Participation; Case Study

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Mudança	3
2.1	Determinantes da mudança.....	3
2.2	Mudança segundo Kurt Lewin	4
2.3	Tipos de mudança	5
2.4	Passos para a mudança na organização	6
2.5	8 Erros cometidos pelas organizações.....	7
3.	Papel dos gestores na mudança	11
4.	Resistência dos trabalhadores à mudança.....	13
4.1	Fatores que levam à resistência dos trabalhadores à mudança	14
4.2	Reduzir a resistência à mudança.....	15
5.	Comunicação	17
6.	Participação.....	19
7.	Caso prático	21
7.1	Descrição da empresa	21
7.2	Caracterização da mudança.....	22
8.	Metodologia	24
8.1	Delineamento e perspectiva da pesquisa.....	24
8.2	Hipóteses de investigação.....	25
8.3	Caracterização da pesquisa e da recolha de dados	26
8.3.1	Estrutura do questionário	30
8.3.2	Caracterização da amostra	30
8.4	Variáveis da etapa quantitativa.....	33
9.	Apresentação e discussão dos resultados	36
9.1	Resultados da etapa qualitativa	36
9.2	Resultados da etapa quantitativa.....	42
10.	Conclusão.....	49
10.1	Contribuições para a teoria e para a gestão	50
10.2	Implicações teóricas	50
10.3	Implicações práticas	52
10.4	Limitações e sugestões para investigações futuras	52
11.	Bibliografia.....	53
12.	Anexos.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1- Modelo de mudança em três etapas	4
Tabela 2- Dimensões dos questionários	29
Tabela 3- Ajustamentos	43
Tabela 4- Estimativas dos efeitos marginais da resistência referente à participação	44
Tabela 5- Estimativas dos efeitos marginais da resistência referente à comunicação	46
Tabela 6- Matriz de confronto predições <i>versus</i> observações.....	47

Lista de Figuras

Figura 1 - Erros cometidos pelas organizações.....	10
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Género	30
Gráfico 2- Idade	30
Gráfico 3- Habilitações literárias.....	31
Gráfico 4- Funções na organização.....	31
Gráfico 5- Tempo de serviço na empresa	32
Gráfico 6- Salário mensal.....	32

1. Introdução

Alguns autores consideram que as implementações tecnológicas nas organizações são tão frequentes que são vistas mais como *upgrades* dos métodos anteriormente utilizados do que como substantivas substituições de sistemas obsoletos e manuais (Elias, Smith, & Barney, 2012).

Outros referem que a inovação tecnológica está cada vez mais presente nas organizações pois, deste modo, as organizações tornam-se mais competitivas, aumentam a sua eficácia e eficiência, conseguem permanecer no mercado de trabalho e até conseguem aumentar a sua quota de mercado. Contudo, as inovações tecnológicas têm implicações em toda a estrutura de uma organização, sendo que as maiores implicações recaem sobre as pessoas que constituem a organização. Desse modo, será indispensável preparar, motivar as pessoas para a mudança e proporcionar-lhes um papel ativo quando ocorrem mudanças tecnológicas (Lunardi, Dolci, & Maçada, 2010).

Apesar de as inovações tecnológicas serem benéficas para as organizações, existem colaboradores que parecem não estar predispostos a aceitar as tecnologias no local de trabalho. Haverá sempre as mais variadas razões de resistência à mudança, desde o medo de perda do trabalho e/ou estatuto, ao facto de ser necessária formação para os colaboradores trabalharem de forma eficiente com as tecnologias introduzidas, até à qualidade percebida da comunicação dos agentes da mudança (Zwick, 2005).

Este trabalho tem por objetivo estudar o impacto da resistência dos trabalhadores na eficácia de processos de mudança na empresa em análise, num determinado setor de atividade, neste caso no setor dos transportes de mercadorias. O motivo da escolha deste tema prende-se com o facto de ser relevante perceber os motivos pelos quais as pessoas resistem à mudança, a sua não concordância com a mesma e mesmo a tentativa de prejudicar o processo por parte de alguns dos seus alvos.

Por motivos de compreensão, este trabalho foi dividido por secções. A primeira secção, *Mudança*, abrange cinco subsecções. Primeiramente abordam-se as várias naturezas da mudança, bem como os fatores que podem impulsionar a mesma. A mudança pode ser de várias formas: tecnológica, estrutural, humana ou mesmo estratégica e tem por objetivo mudar o estado da organização para um estado melhor. Para que a mudança seja bem sucedida é necessário que haja trabalho conjunto, empenho, e coordenação de ideias.

Nesta secção ainda serão abordados os diferentes tipos de mudanças, assim como o modelo desenvolvido por Kotter (1996), que defende que existem dois tipos de forças, as que promovem a mudança e as que a ela se opõe. Por fim, nesta secção serão abordadas as diferentes fases da mudança. Kotter (1996) argumenta que, para que a mudança seja bem executada, esta deve passar por uma sequência de oito passos e que devem ainda ser evitados erros muitas vezes realizados pelas organizações.

Na secção *Papel dos gestores na mudança* serão referidas que características deve um gestor de mudança ter e quais as suas funções vitais na organização e no processo de mudança.

Na secção *Resistência dos trabalhadores à mudança* serão apresentadas algumas definições de resistência, bem como referidos os diversos fatores que levam à resistência por parte dos trabalhadores. Serão ainda mencionadas formas de reduzir a resistência.

Na secção *Comunicação* é explanada a importância da comunicação nas organizações; na secção *Participação* irá ser descrita uma definição de participação, assim como serão mencionados vários resultados positivos resultantes da liberdade de participação por parte dos colaboradores nos processos de mudança

Na secção *Caso prático* será feita uma breve descrição da empresa e será ainda elaborada uma descrição da mudança a ocorrer na empresa.

Na *Metodologia* será referido o tipo de dados a analisar, o método de coleta de dados, que foi feito com recurso a questionários e entrevistas feitas ao gestor responsável pela mudança e aos representantes do departamento administrativo e do departamento de supervisão.

De seguida, será feita uma apresentação e discussão de resultados, tanto da etapa qualitativa como da etapa quantitativa. Da etapa qualitativa do processo irão ser apresentados os dados obtidos através das entrevistas feitas aos trabalhadores da empresa em estudo. No que respeita a etapa quantitativa do estudo serão analisados e discutidos os resultados obtidos através do programa econométrico *EViews*, e também será abordado o cálculo dos efeitos marginais.

Por último, na secção *Conclusão*, irão ser mencionadas as implicações práticas e teóricas do estudo, as contribuições para a teoria e para a gestão, bem como as limitações ocorridas durante o processo da investigação. Serão ainda apresentadas sugestões para estudos futuros.

2. Mudança

2.1 Determinantes da mudança

Tendo em conta a atualidade em que vivemos, há muitos fatores que podem levar uma empresa a planear e a executar uma mudança. Inovações tecnológicas, exigências do mercado, competitividade entre organizações, exigências dos clientes, são apenas alguns exemplos que podem fazer com que as empresas repensem os seus modos de atuar, assim como a sua estratégia e a cultura que a caracteriza. A mudança implica diferenças nas funções da organização, como os colaboradores e os gestores se vêem ou como utilizam os recursos existentes. Pode ainda ser vista como, um conjunto de teorias, estratégias, técnicas com o objetivo de melhorar o desenvolvimento individual, o desempenho da organização através de alteração de comportamentos. Esta alteração deve ser vista numa lógica de melhoramento do empenho e não de controlo no trabalho (Jabri, 2012).

A mudança é executada através de um processo contínuo, em todas as suas fases e que tem influência sobre todos os membros da organização (Jabri, 2012).

Para planear uma mudança é necessário mudar de registo, de forma de pensar tendo em conta o mundo que nos circunda, assim como ter confiança de que a mudança vai trazer bons resultados depois de concluída (Rego & Cunha, 2007). O que acontece é que muitas vezes as empresas ainda estão “presas” a processos antes utilizados, por acharem que resultam agora no presente, contudo, esses mesmos processos ou procedimentos não podem ser aplicados no presente porque as situações são diferentes e o modo de pensar e atuar também. É preciso então que as organizações percebam que se têm de adaptar às situações e pensar de forma diferente. Devido a todos os desafios que a mudança pode trazer é necessário ter por base um modelo para a análise da mudança que estamos a planear, para que tudo resulte e corra como o previsto (Jabri, 2012).

É importante ainda referir que existem modelos que são usados para a compreensão do processo de mudança, como é o caso, do modelo elaborado por Kurt Lewin, explicado em detalhe na subsecção que se segue.

Na subsecção que se segue irá ser abordado o Modelo de mudança em três etapas de Kurt Lewin.

2.2 Mudança segundo Kurt Lewin

Um dos modelos de mudança planeada que pode ser utilizado é o de Kurt Lewin. Este modelo defende que existem dois tipos de forças, as que promovem a mudança e as que são contra a mudança. As que promovem a mudança constituem oportunidades para a organização, as que fazem força contra representam desafios para a empresa (Jabri, 2012).

Segundo Kurt Lewin, o modelo dos três passos consiste numa sequência de 3 etapas: *unfreezing*, *moving* e *refreeze* (Jabri, 2012).

Tabela 1- Modelo de mudança em três etapas

<i>Unfreezing</i>	Este passo consiste em fazer entender que a mudança é necessária, que é preciso compreender que se deve mudar, abrir a mente para novos conceitos e procedimentos. Se as pessoas tiverem a noção de que é preciso mudar, irão estar dispostas a que a mudança aconteça.
<i>.Moving</i>	O objetivo deste passo é persuadir os colaboradores a aceitarem a mudança ou aceitarem o objetivo pretendido. É necessário que em conjunto todos os membros da organização entendam que a situação atual não é a mais benéfica para todos. Para que este passo aconteça, devem-se alinhar as ideias de toda a organização com as dos gestores.
<i>Refreezing</i>	Este passo tem o propósito de impedir que a mudança tenha pouco tempo de vida, visto que pode acontecer que os colaboradores tentem reverter a mudança e impedir que ela se sedimente.

Fonte: Adaptado de Jabri (2012)

Na subsecção seguinte irão ser abordados vários tipos de mudança e serão apresentadas as suas definições.

2.3 Tipos de mudança

A mudança pode ser, de natureza estrutural, tecnológica, humana, assim como estratégica. Se for bem implementada pode tornar a empresa mais eficiente e mais eficaz. Os diferentes tipos de mudança aplicam-se a diferentes situações e cabe aos gestores decidir qual a melhor para cada contexto:

Mudança Planeada- Este tipo de mudança passa por um processo de planeamento, executado e controlado pela gestão para levar a empresa a um lugar melhor do que o atual. Esta mudança ocorre quando a empresa precisa de se adaptar à envolvente que a circunda (Rego & Cunha, 2007).

Mudança Estratégica- Este tipo de mudança promove alterações nas relações que têm com as outras organizações com quem coopera. Tem como objetivo promover alterações na estratégia da empresa e no seu posicionamento face ao meio envolvente, por isso implica alterações profundas na organização como um todo (Rego & Cunha, 2007).

Mudança Emergente- Ao realizarem alterações na empresa, pode surgir uma mudança mais profunda, sem que tivessem a intenção de a fazer. Este tipo de mudança não pode ser controlada pela gestão ao contrário da mudança planeada e da estratégica (Rego & Cunha, 2007).

Mudança Improvisada- Este tipo de mudança é deliberada, mas não planeada, e pretende promover mudanças que permitam à organização se adaptar os desafios que aparecem, portanto os gestores devem ajustar os processos para que seja possível responder aos desafios.

Mudança Incremental- Caracteriza-se por ocorrer em pequenos períodos e por promover impacto limitado. A implementação de mudanças incrementais poderá contribuir para o sucesso da execução de mudanças do tipo radicais, na medida em que as organizações estão mais preparadas para a mudança, assim como se sentem menos ansiosas para um processo transformacional mais radical (Rego & Cunha, 2007).

Mudança Radical- Esta mudança é o inverso da mudança incremental, na medida em que se caracteriza por ocorrer em maiores períodos que podem ter grande impacto na empresa. Se a organização se deparar com a necessidade de implementar uma mudança estratégica mais intensa, em que os custos entre as componentes de um sistema poderão ser mais elevados, terá de executar uma mudança mais radical (Rego & Cunha, 2007).

Na subsecção que se segue irão ser abordados os passos que se deve ter em conta quando se pretende executar uma mudança.

2.4 Passos para a mudança na organização

Kotter (2007) defende que para que a mudança seja bem sucedida deve seguir-se uma sequência de oito passos.

1º Desenvolver a noção da necessidade de mudança- No começo deste passo, deve-se numa primeira instância olhar para a envolvente em que a empresa se insere, com isto, analisar o meio que circunda a empresa. Num segundo momento, é primordial, e tendo em consideração a análise anteriormente realizada, refletir sobre a situação interna da empresa. Discutir a estratégia até então, aplicada, analisar a posição de mercado conquistada. Por fim, discutir aspetos internos que merecem ser melhorados (Kotter, 2007).

2º Criar uma equipa eficiente- Nesta fase é essencial a definição de uma equipa, equipa essa constituída por diversos elementos dos mais variados níveis hierárquicos. As características dominantes nestes grupos passam por, ter forte capacidade de comprometimento, empenho, motivação e deve ser liderada por um líder exemplar (Kotter, 2007).

3º Criar uma visão- A visão permite orientar e direccionar a organização no caminho certo para o alcance das metas pretendidas. Com isto, a visão tem de ser clara, realista, alcançável, apelativa para os demais *stakeholders*. “*Sem uma visão apropriada, os esforços de mudança podem facilmente dissolver-se numa lista de projetos confusos, incompatíveis e delapidadores de tempo e que seguem a direção errada, ou mesmo direção alguma*” (Kotter, 2007, p. 7).

4º Comunicar a visão- Neste passo a visão é comunicada a toda a organização com o recurso a todos os canais de comunicação de forma clara e credível. A visão orienta a organização em geral, nesse sentido, todos os elementos deverão ter conhecimento da mesma, assim como estar de acordo com a visão. Deste modo, a comunicação da visão deve ser elaborada, de forma clara e credível, com recurso a todos os canais de comunicação. “*Se a pessoa que deve comunicar a visão a toda a organização, não o fazer em cinco minutos ou menos e não conseguir captar o interesse e atenção dos diversos elementos, então esta fase do processo ainda não pode ser concluída*” (Kotter, 2007, p. 7).

5º Motivar os colaboradores a agir de acordo com a visão- Nesta fase, é necessário remover todos os obstáculos no caminho ao sucesso à mudança. Os problemas residem,

maioritariamente na estrutura da empresa, regras de trabalho restritas que podem influenciar os esforços de produtividade. É primordial para o sucesso do processo, que as pessoas estejam motivadas a correr riscos, a pensar em novas ideias, desenvolver atividades não tradicionais, mas ajustadas às novas situações com que a organização se depara (Kotter, 2007).

6º Planear pequenas vitórias e celebrar- Numa mudança é necessário definir objetivos de curto prazo para mais tarde os poder celebrar, desse modo os níveis de motivação irão ser elevados. Para elevar estes níveis, a hierarquia de topo deve desenvolver mecanismos que elevem a melhoria do desempenho, como por exemplo, sistemas de recompensas, prémios de produtividade. (Kotter, 2007).

7º Consolidar melhorias e produzir mais mudanças- Segundo Kotter (2007), nesta fase do processo, gestores devem usar as vitórias de curto prazo para implementar melhorias e criar novos sistemas, procedimentos. Deste modo, promovem o desenvolvimento dos colaboradores, no sentido de, se alinharem com a visão.

8º Implementar novas abordagens- Nesta fase, novas abordagens, novos comportamentos, novas atitudes devem ser implementadas. Contudo, é necessário garantir a personificação das novas medidas, no sentido de, as decisões tomadas não danificarem trabalhos de anos (Kotter, 2007).

Na subsecção seguinte irão ser apresentados os erros que normalmente as organizações cometem quando executam um processo de mudança.

2.5 8 Erros cometidos pelas organizações

Erro 1 – Permitir demasiada condescendência- Um dos maiores erros que as organizações cometem é não desenvolver um sentido de urgência para todos os gestores e também para os restantes colaboradores, isto acontece porque, as mudanças falham em atingir os objetivos definidos sempre que existem altos níveis de benovelência. O sentido de urgência por momentos não existe, devido à subestimação da capacidade da organização implementar grandes mudanças (Kotter, 2007).

Erro 2 – Falha na criação de uma equipa eficiente- Esta equipa vencedora tem de deter todos os recursos precisos para eliminar tradições enraizadas na estrutura da organização. Esforços em que falha uma equipa eficiente podem levar a aparentes progressos mas não por muito

tempo, a estrutura organizacional pode ter mudado, mas mais cedo ou mais tarde, forças vão arruinar as iniciativas tomadas (Kotter, 2007).

Erro 3 – Subestimar o poder da visão- Apesar de um sentido de urgência e uma equipa poderosa serem precisos numa mudança, ter uma visão orientadora é ainda mais importante. Empresas sem uma visão clara do caminho a percorrer e dos objetivos que se pretendem alcançar, pode resultar em esforços excessivos, pode levar a processos mais demorados (Kotter, 2007).

Erro 4 – Não comunicar a visão- A fim de não ser cometido este erro, é imprescindível que quem comunica a visão use todos os canais disponíveis para o efeito. Com isto, muitos gestores usam diversas reuniões, por exemplo, de discussão de desempenho, para abordar outros assuntos, tais como os colaboradores se empenharem na visão (Kotter, 2007).

Erro 5 – Permitir que obstáculos bloqueiem a visão- Obstáculos, tanto estruturais como humanos, podem interferir na visão e conduzir os processos na direção errada. Um dos mais importantes, poderão ser as pessoas, nesse caso, deverá ser explicada a visão e como ela poderá levar a empresa na direção certa ao sucesso. Incorporar a pessoa na visão, de modo a que, a compreenda e se empenhe em concretizá-la (Kotter, 2007).

Erro 6 – Falha na criação de pequenas vitórias- A criação de vitórias de curto prazo por parte dos gestores, poderá elevar os níveis de urgência da mudança, uma vez que se não houver estas vitórias, numa mudança que demore muito a ser alcançada, as pessoas deixam de se empenhar (Kotter, 2007).

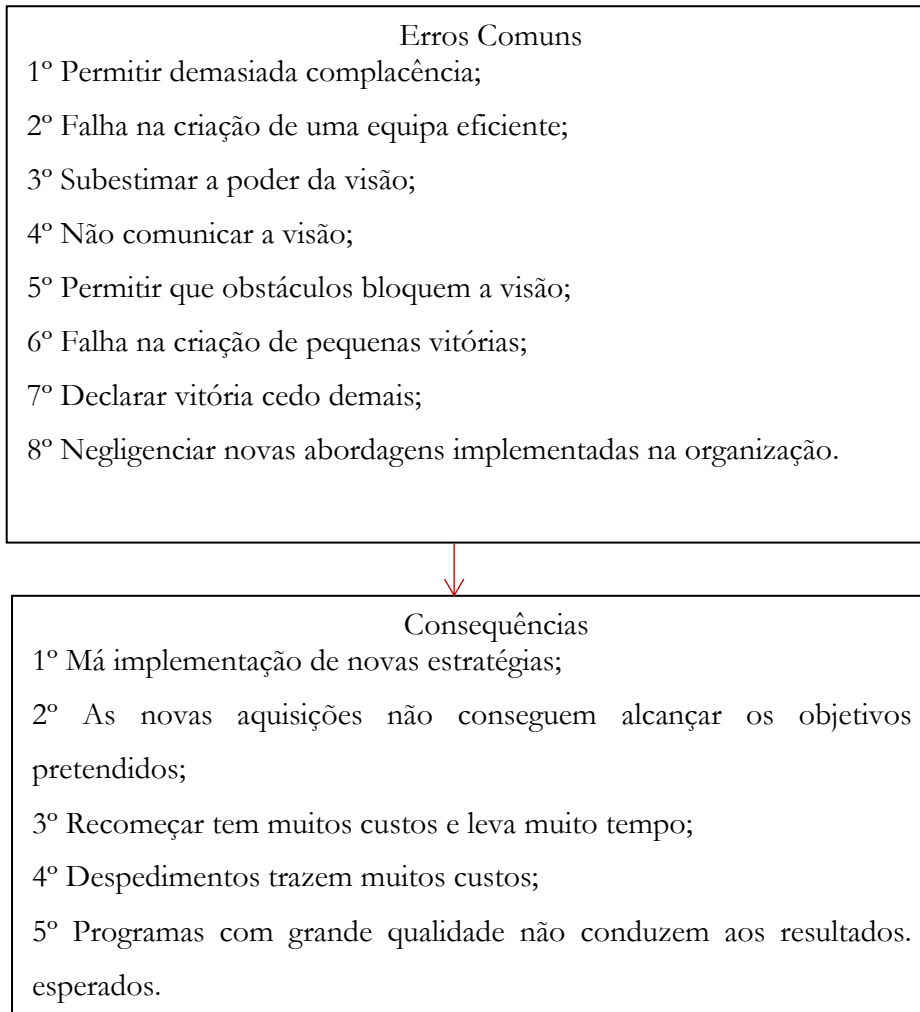
Erro 7- Declarar vitória cedo demais- Declarar vitória cedo demais constitui um frequente erro nas organizações, quando isto acontece o significado interpretado pela equipa é que o processo está a chegar ao seu fim. Com isto, os níveis de empenho diminuem. Quando passados uns anos, cedo demais, a vitória é declarada e o grande projeto de mudança é dado como concluído passados uns anos as mudanças que foram incorporadas na organização tendem a desaparecer (Kotter, 2007).

Erro 8 – Negligenciar novas abordagens implementadas na organização- De acordo com Kotter (2007), assim que novas abordagens sejam incorporadas nas normas sociais e nos valores da organização essas abordagens começam a ser aceites. Ao incorporar as novas abordagens, é preciso, explicar que as mesmas conduziram a comportamentos e atitudes que ajudaram na melhoria do desempenho. Um erro muitas vezes cometido está associado ao facto de, não despende tempo suficiente para explicar à nova geração de líderes as novas

abordagens e garantir que eles as seguirão, para deste modo o trabalho de anos não seja desperdiçado.

A ocorrência de qualquer um destes erros pode levar a devastadoras consequências, como por exemplo, criar resistência desnecessária, criar frustração nos colaboradores, algumas pessoas desistem e as que ficam são sujeitas a elevados níveis de pressão e *stress* (Kotter, 1996).

Figura 1 - Erros cometidos pelas organizações



Fonte: *Leading Change* por John P. Kotter (1996).

Na secção que se segue irão ser abordados os papéis que os gestores devem ter na mudança, assim como as competências que devem ter na liderança de um processo de mudança.

3. Papel dos gestores na mudança

A mudança é um processo demorado que requer sacrifícios, dedicação, empenhamento e comprometimento e por isso a capacidade da gestão na condução da mudança é importante (Kotter, 1996).

Um processo de mudança sem gestores com boas capacidades de liderança não irá provavelmente conduzir a empresa na direção certa. Tendo isto em conta, torna-se importante que quem lidera o processo de mudança tenha certas características imprescindíveis para levar a mudança a bom porto (Crawford & Nahmias, 2010).

A autoconfiança é das mais importantes características, é necessário que a confiança seja transparecida e transmitida para toda a equipa, a confiança nas capacidades individuais e coletivas deve estar sempre presente ao longo de todo o processo no sentido de conduzir a empresa aos seus objetivos (Rego & Cunha, 2007).

A capacidade de assumir os erros e saber como os eliminar, bem como ter noção dos seus pontos fortes e fracos é igualmente imprescindível. Segundo alguns autores, outras capacidades são essenciais na liderança do processo, competências técnicas, interpessoais e conceituais. Competências técnicas dizem respeito, aos conhecimentos sobre procedimentos, técnicas que poderão ser relevantes para o processo e que terão de ser transmitidos a todos. Competências interpessoais, para além, da autoconfiança, é preciso motivar, criar empatia, saber lidar com diferentes personalidades, diferentes comportamentos, têm ainda de ter a capacidade de perceber as mais diversas necessidades dos diferentes *stakeholders* que fazem parte da empresa. Como competências conceituais, são essenciais, a capacidade analítica, pensamento lógico, raciocínio dedutivo para melhor resolução de desafios e problemas, assim como deve ter capacidade de tomar decisões (Rego & Cunha, 2007).

Segundo Rego e Cunha (2007), o papel dos gestores enquanto gestores da mudança passa por, planear, fazer o orçamento, organizar, controlar, direcionar, bem como resolver problemas. Alguns autores referem-se a gestor da mudança como a pessoa que dá início ao processo de mudança, bem como aquela que dirige e controla o processo, portanto, é alguém que tem de coordenar a equipa que executa o processo, e deve também explicar o porquê da mudança. O gestor deve ainda providenciar formação sobre os aspetos necessários para a mudança para todos os que são afetados pela mudança, a fim de promover o envolvimento de todos os colaboradores no processo de mudança (Crawford & Nahmias, 2010).

É necessário que os líderes conciliem comportamentos orientados para as pessoas e para as tarefas. Por um lado, estruturar as tarefas e procedimentos na organização de modo a atingir as metas definidas, por outro, promover o envolvimento em toda a organização e promover a interação dos colaboradores com os processos de mudança de forma equitativa em toda a organização. Líderes com estas competências manifestam mais consideração pelos outros, entendem as suas emoções e as emoções dos outros, assim como criam empatia com os colaboradores, essencial para o sucesso da mudança (Battilana et al., 2010).

De seguida, será descrita uma definição de resistência e serão abordados fatores que podem levar à resistência.

4. Resistência dos trabalhadores à mudança

Resistência pode ser entendida, como, uma resposta passiva ou ativa de uma pessoa ou várias pessoas que não concordam com a mudança que vai ser implementada (Sorre, 2016).

De acordo com alguns autores, a resistência dos trabalhadores é algo normal, é da natureza humana reagir contra algo que pode ser desconfortável e causar ansiedade, algo que está fora da área de conforto de todos. É assim, preciso perceber o porquê da resistência e tentar perceber como poderá ser contornada. Os gestores precisam de perceber quais as razões que levam a que os trabalhadores resistam à mudança, porque só assim, poderão percebê-las e tentar fazer com que essas resistências desapareçam (Rego & Cunha, 2007).

Muitos autores afirmam que a resistência representa um factor importante na mudança, quer a influencie positivamente ou negativamente. Contudo, alguma literatura argumenta que mais são as influências negativas do que as positivas. A resistência pode comprometer o sucesso da mudança, o que pode resultar em frustração e desgaste das relações organizacionais devido aos conflitos que pode trazer (Rego & Cunha, 2007).

Os resistentes são pessoas que naturalmente não estão predispostas a mudar, e que quando são sujeitas a um processo de mudança demonstram alguns comportamentos e emoções menos positivas, como, ansiedade, medo, frustração, recusa e falta de confiança. É de notar que estas reações são mais frequentes e mais ou menos intensificadas de pessoa para pessoa, dependendo do seu tipo de personalidade (Vincenzi et al., 2016). Contudo, alguns autores, sugerem que os indivíduos não resistem propriamente à mudança, mas a uma sensação de perda de *status* ou perda de conforto (Sorre, 2016).

Apesar de muitos autores considerarem que a resistência só traz consequências negativas para as organizações, outros autores discordam. Os colaboradores podem resistir positivamente à mudança, apresentando atitudes de comprometimento e estarem recetivos à mudança (McKay et al., 2013). Alguns autores argumentam que, a resistência à mudança pode levar a debates, discussões, que podem resultar em ideias e soluções melhores adequadas à mudança que se pretende efetuar, ou que pode mesmo ajudar os gestores a perceber qual a mudança que se adequa mais à situação atual da empresa. Estes debates podem também levar a perceber a necessidade de implementar outras mudanças necessárias nas organizações (Sorre, 2016).

De seguida irão ser descritos fatores que podem levar à resistência à mudança.

4.1 Fatores que levam à resistência dos trabalhadores à mudança

Importa fazer referência a alguns tipos de resistentes: os desistentes ou resistentes, os seguidores, os apoiantes passivos e por fim os entusiastas (Rego & Cunha, 2007). Os desistentes ou resistentes não concordam com o que se pretende fazer, desse modo, o seu nível de empenho decresce na execução da mudança, as suas atitudes revelam o seu objetivo de prejudicar a organização podendo inclusive adotar a atitude de fazer discordando. Os seguidores não estão de acordo com a mudança, mas o facto de confiarem no líder, faz com que sigam as suas orientações causando boas impressões junto do líder. Por outro lado, os apoiantes passivos concordam com a execução da mudança, contudo, o seu esforço de empenho é mediano, tendo por objetivo não dar o seu melhor, mas também o de não atrasar o processo. E por fim, os entusiastas são comprometidos com o processo, com altos níveis de empenho e dedicação (Rego & Cunha, 2007).

Podem-se distinguir fatores internos e fatores externos que promovem a resistência.

Os fatores internos estão relacionados com particularidades da mudança a ser implementada, como os interesses pessoais dos colaboradores, como por exemplo, a idade, o medo de perder o *status*, e com os gestores que coordenam a mudança. Por seu turno, as forças externas estão relacionadas com o ambiente em que a empresa se insere, sendo que de entre essas forças se destacam o nível de poder de compra dos consumidores, o nível de desemprego na região, as características culturais e a dependência salarial (Prediscan et al., 2013).

Neste caso irão ser referenciados fatores internos, uma vez que são aqueles que mais fazem sentido abordar tendo em conta a mudança estudada nesta investigação.

O medo de falhar, o medo de não possuir as competências necessárias, a insegurança quanto ao posto de trabalho, por introduções de novas tecnologias que podem substituir o trabalho humano ou mesmo a contratação de pessoas mais qualificadas, pode resultar na perceção de perda de *status*, a incerteza de todo o processo e sobre o futuro, o medo de não ter conhecimento da mudança e o medo de não ter plena certeza que a mudança é realmente precisa, pode condicionar toda a operação o que pode suscitar algum tipo de resistência (Yılmaz & Kılıçoğlu, 2013).

A convicção de que a mudança a ser implementada não é viável e não vai ser benéfica para a organização, pode também ser motivo de bloqueio dos níveis de empenho. É preciso a convicção coletiva de que a mudança é realmente precisa e exequível. (Rego & Cunha, 2007).

É ainda importante abordar outros fatores que podem levar a algum tipo de resistência por parte de alguns colaboradores: a idade e as habilitações literárias. Nos dias de hoje, em geral todas as organizações, tendem a implementar mudanças tecnológicas, sendo que nem todos os colaboradores podem estar preparados para tais mudanças. Neste grupo de pessoas, incluem-se os indivíduos com mais idade e também os indivíduos com níveis mais baixos de habilitações literárias, por terem mais aversão às tecnologias, visto que, ao longo da sua vida não tiveram grande contato com tecnologia ou por simplesmente não terem aptidão para as tecnologias. Ora, com a implementação de novas tecnologias, este grupo de pessoas tende a resistir mais, comparativamente com os indivíduos formalmente mais instruídos e mais novos, dado que, sentem mais desconforto e insegurança com as tecnologias (Elias et al., 2012; Quazi & Talukder, 2011).

Estes fatores mencionados são alguns dos fatores que podem conduzir à resistência à mudança por parte dos colaboradores.

Com base no exposto, conclui-se que os gestores são uma parte importante no processo, estes têm de saber coordenar várias equipas empenhadas na mudança, bem como saber lidar com quem resiste à mudança e saber como aproveitar da melhor forma as resistências geradas. Devem ainda depositar confiança em quem trabalha com eles e serem transparentes nas decisões que tomam.

Seguidamente irão ser apresentadas formas que podem levar à redução/eliminação da resistência à mudança por parte de todos os colaboradores.

4.2 Reduzir a resistência à mudança

Alguns autores fazem referência a determinadas maneiras de reduzir a resistência, como sejam, a participação, o envolvimento em todos os processos, comunicação eficaz em todos os sentidos, partilha de informações, o aumento dos níveis de entreajuda e de

capacidade de ouvir o outro, assim como criar recompensas que atendam às necessidades pessoais (Merdzanovska, 2016).

A partilha de informação no tempo certo, informação útil sobre a mudança, tem influência positiva sobre a percepção dos colaboradores em relação à mudança. A partilha de informação permite que toda a organização tenha conhecimentos necessários para a mudança, bem como entender a natureza da mesma (Georgalis et al., 2015).

Para além das maneiras de reduzir ou gerir a resistência apresentadas no parágrafo anterior, alguns autores, fazem referência a outras formas. A capacidade de mudança, permite não só auxiliar na mudança, como também permite ajudar sempre que seja necessário haver uma mudança em resposta a eventos internos e externos que ocorram. Esta capacidade é algo que deve ser desenvolvida desde cedo e ao longo da vida da empresa para que quando seja preciso possa ser mobilizada. Relacionada com a capacidade de mudança, está a capacidade desenvolvida pelos trabalhadores, adquiridas em formação, para participar no processo de mudança. Essas formações podem também contribuir para o aumento da confiança dos colaboradores em novas tarefas e desafios que possam aparecer (Zafar & Naveed, 2014).

As competências dos líderes e dos gestores são uma importante forma de reduzir ou gerir a resistência dos colaboradores. Ambos têm papéis importantes na mudança pelo que devem ter as competências certas para gerir a resistência. Os líderes, por um lado, criam a visão do futuro, a estratégia da empresa, por outro lado, os gestores gerem todas as operações a serem desenvolvidas (Zafar & Naveed, 2014).

Neste quadro, na secção seguinte irá ser abordada a variável comunicação. Irá ser apresentada uma definição de comunicação, bem como explicada a importância que a comunicação representa numa organização em mudança.

5. Comunicação

As organizações são mais do que sociedades em que se pretende apenas atingir metas e objetivos, são sociedades constituídas por pessoas. Pessoas com diferentes culturas, diferentes visões sobre o mundo, com as mais distintas perspetivas sobre as mais diversas situações (Kunsch, 2006).

A comunicação pode ser definida como uma base que dá forma à organização. Tem de se ter em conta que, a comunicação organizacional deve ser compreendida como algo que atravessa toda a organização, que modela constantemente a cultura da organização (Cardoso, 2006).

Quando se pretende implementar uma mudança na organização, seja de qualquer tipo, é imperativo analisar formas de comunicação, contudo para que, a forma de comunicação adotada não interfira negativamente nos planos da organização, é fundamental que haja uma boa gestão da mesma. Esta gestão da comunicação terá não só impacto positivo no projeto da mudança, como também permitirá reduzir os custos no processo da mudança.

Primeiramente, antes de decidir a forma de comunicação mais adequada, é necessário ter conhecimento da cultura e clima organizacional e entender qual forma de comunicação se ajusta melhor à cultura e clima organizacional (Baptista, 2012).

O objetivo da comunicação é facilitar a compreensão de todo o processo da mudança, dos conhecimentos que ela possa implicar e do seu objetivo, partilhar as metas da organização com todos os trabalhadores (Baptista, 2012). Deste modo, os colaboradores estarão motivados nas suas funções, estarão empenhados em atingir os objetivos da organização. Eles necessitam de se sentir parte da organização, no entanto, no caso contrário, eles se sentirão desmotivados e isso implica redução da produtividade e consequentemente prejuízos para a organização (Pessoni & Portugal, 2011).

O processo de comunicação pode ser definido como uma forma de transmissão e receção de informações entre diversas pessoas, como um processo de decifrar os significados dessas informações transmitidas (Braga & Marques, 2008). Entende-se, cada vez mais, que os processos de comunicação permitem criar formas de participação, permitindo às organizações facilitarem o desenvolvimento da interação-social e assim, obtêm mais colaboradores comprometidos (Cardoso, 2006). Por isso, para que, a implementação de uma mudança seja bem-sucedida, é importante que a organização crie um bom processo de comunicação, caso contrário, uma má comunicação pode gerar confusões e no pior dos

casos, fazer com que os colaboradores não estejam motivados e satisfeitos com o seu trabalho, deste modo, reduzindo a produtividade individual (Bayardo et al., 2013).

Na secção 6 será apresentada uma descrição do que é que se entende por participação nas organizações, assim como um rol de benefícios provindos de promover a liberdade de participação em todos os aspetos da vida organizacional.

6. Participação

Uma das definições de participação consiste em um envolvimento regular de toda a organização em todas as fases da mudança, isto implica que, os colaboradores possam participar na tomada de decisão, possam contribuir através da manifestação das suas ideias, opinando sobre todo o processo de mudança. Para Elst et al. (2010), participar na tomada de decisão pode ser entendido como o facto de os responsáveis pela mudança consultarem a opinião dos colaboradores com assuntos relacionados com a sua função na organização, bem como os colaboradores tomarem decisões sobre os seus próprios trabalhos.

Os líderes têm de promover a participação de toda a organização em todo o processo de mudança, dado que, as organizações são muito complexas para que a mudança seja apenas gerida e implementada por uma só pessoa. Segundo alguns estudos, ao participar ativamente na mudança, os colaboradores sentem que são também proprietários da mudança, empenhando-se mais, deste modo em tudo o que lhe é proposto (Oliveira, 2005).

É ainda importante referir que o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão reduz a resistência organizacional e aumenta o comprometimento dos colaboradores para com a organização e para possíveis mudanças que lhes possam propor. A participação dos trabalhadores pode trazer resultados positivos. Os mais frequentes são o aumento da produtividade individual e a satisfação dos indivíduos, o comprometimento organizacional, aumento da motivação, maior empenho são resultados positivos que também podem aparecer.

Contudo, outros resultados podem surgir, tais como o comprometimento dos colaboradores com a mudança em si. A mudança requer mais empenho daqueles que são mais implicados pela mesma, desse modo deve criar-se processos que promovam altos níveis de comprometimento, que sejam eficientes em produzir os resultados desejados (Lines, 2004).

Até que os colaboradores percebam que podem e devem participar na mudança, eles podem demonstrar algum tipo de resistência e tendem a não se empenhar na execução da mesma como era esperado. Caso as suas ideias sejam ouvidas, eles aumentam a sua produtividade. Estarão mais satisfeitos no seu trabalho e também satisfazem o desejo de ter a sua ideia considerada na tomada de decisão (Brown & e Cregan, 2008).

De acordo com alguns autores, empresas descoordenadas internamente são mais débeis em ambientes mais competitivos em relação às outras que são mais unidas

internamente e que contam com a contribuição dos trabalhadores. Afirmam ainda que, a apreciação da participação e do contributo dos colaboradores no processo da mudança é uma vantagem competitiva perante as outras organizações (Pessoni & Portugal, 2011).

Assim como, os gestores devem fomentar a participação de toda a organização, deve também estimular a comunicação, objetiva, sistemática e permanente. Deste modo, conseguem melhor perceber as necessidades de cada elemento, e com isso, conseguirão satisfazer as suas necessidades e consequentemente aumentar o seu empenho (Oliveira, 2005).

Primariamente, foram enunciados os fatores que impulsionam a mudança, foi apresentada uma pequena definição de mudança. Seguidamente, foi abordado o modelo de três passos de Lewin, *unfreezing*, *moving* e *refreezing*. Posteriormente, apresentaram-se os diferentes tipos de mudança, os 8 passos que uma organização deve seguir quando implementa uma mudança e os 8 erros a evitar cometer no processo da mudança. Referiu-se ainda que fatores poderão conduzir à resistência à mudança e formas de reduzir/eliminar a mesma.

Na secção seguinte é apresentada uma descrição da empresa, bem como a descrição da mudança organizacional em curso.

7. Caso prático

7.1 Descrição da empresa¹

A empresa Transportes Antunes Figueiras foi fundada a 31 de Janeiro de 1967, por Manuel Antunes e Júlia de Jesus Jaulino, contudo, a 13 de Maio foi adquirida por Júlio Jaulino Antunes Ferreira por herança e que após a compra da parte dos irmãos, tornou-se sócio-gerente.

Após a aquisição da empresa, verificou-se um crescimento sustentado que permitiu reforçar a sua estratégia inicial, aumentando desta forma a sua frota. Decorridos 25 anos e fruto de uma estratégia de renovação e de persistência, a empresa encontra-se em fase de expansão, dado que procedeu à aquisição de terrenos para a renovação das infraestruturas administrativas e criação de um parque que alberga toda a frota, bem como espaço destinado a logística e armazenamento.

Presta serviços de transporte de mercadorias quer a nível nacional como a nível internacional. A nível internacional, está presente na Europa, nomeadamente, na Alemanha, na Bélgica, em Espanha, em França e em Itália, onde já conquistaram a confiança de grandes clientes e onde possuem parceiros estratégicos com capacidade de resposta rápida e eficaz.

A empresa situada nas Meirinhas, Pombal, conta com infraestruturas próprias incluindo um armazém totalmente equipado para garantir as melhores condições necessárias a *crossdocking*, sistema de distribuição em que a mercadoria recebida não é armazenada, mas sim, imediatamente entregue ao consumidor depois de ser carregada para tal, armazenamento e logística.

Atualmente a empresa conta com mais de 120 trabalhadores distribuídos pelos diversos departamentos da empresa, são eles o departamento administrativo com 9 trabalhadores, o de supervisão, com cerca de 6 colaboradores e por fim o de manutenção, com cerca de 4 trabalhadores. Sendo que os motoristas, cerca de 100, constituem a maior parte da empresa.

Na subsecção que se segue irá ser apresentada a caracterização da mudança a ocorrer na empresa.

¹ Esta informação foi recolhida do *site* da empresa na internet e de um documento de apresentação da empresa disponibilizado pela mesma.

7.2 Caracterização da mudança

A implementação de um sistema de informação integrado tem por objetivo facilitar o processo de trabalho, bem como a comunicação entre departamentos de uma organização de considerável dimensão, beneficiando quer a organização quer os colaboradores (Laumer et al., 2016).

Apesar de, cada vez mais, as empresas necessitarem de inovar mais tecnologicamente, há, por vezes, algum tipo de resistência quando se efetua uma mudança deste tipo. A resistência à implementação de sistemas de informação poder ser categorizada em dois fatores: um com relação ao próprio sistema e a resistência relacionada com características e personalidade das pessoas. No primeiro caso, a resistência relaciona-se com a tecnologia do sistema, com o seu design ou com a performance do sistema. Em relação à resistência provinda do interior das pessoas, deriva da maior aptidão para o uso de tecnologias, ou com a idade da pessoa ou mesmo com crença de que o sistema informático não vai melhorar o processo de trabalho (Li et al., 2016).

A mudança que está a ser implementada na empresa está a ser elaborada no âmbito dos Incentivos Portugal 2020 em que 45% do valor dos investimentos é direcionado para aquisição de material informático, com o prazo estipulado de novembro de 2018.

Antigamente cada departamento tinha o seu próprio sistema informático e sempre que alguém necessitava de alguma informação dirigia-se ao departamento de que queria informação e assim obtinha o que necessitava, ou seja, o sistema informático antigo não era integrado e não era possível partilhar informação sem que fosse necessário deslocar-se ao departamento em questão. Surgiu a necessidade de implementar um sistema de informação partilhada, trata-se de um sistema em que é possível partilhar informação em tempo útil e atualizá-la sempre que necessário. Deste modo, toda a organização pode consultar informação de qualquer departamento através do sistema sem que tenha que se deslocar.

A implementação do sistema engloba toda a estrutura da empresa. Este sistema informático vai criar novos procedimentos, vai alterar a forma de comunicação entre toda a empresa, também como, alterar a forma de trabalhar das pessoas. O sistema encontra-se perto de estar implementado, a sua implementação começou pelo departamento de supervisão que já está 100% implementado e que recebe ordens e as comunica com os motoristas, de seguida passou para o departamento de administração e o departamento da manutenção.

Na secção seguinte é definido o tipo de metodologia a usar, assim como apresentada a questão de investigação geral a que se pretende responder com este estudo.

8. Metodologia

8.1 Delineamento e perspectiva da pesquisa

A metodologia quantitativa resume-se à recolha de dados que permitam explicar o fenómeno em estudo. Esses dados são analisados através de métodos matemáticos (Muijs, 2004). Uma característica deste método prende-se com o facto de ser possível recolher dados de forma não quantitativa e transformá-los em dados quantitativos através, por exemplo, de questionários. Neste tipo de metodologia, o investigador tende a analisar os dados de forma objetiva, sendo assim neutro em relação ao que está a estudar (McCusker & Gunaydin, 2015; Muijs, 2004). Este método baseia-se num teste de hipóteses, em que se define uma hipótese, que é de seguida testada através de um programa próprio, permitindo assim, comprovar ou refutar a hipótese considerada (EYISI, 2016; McCusker & Gunaydin, 2015).

Ao contrário da metodologia quantitativa, a metodologia qualitativa caracteriza-se por uma relação de maior proximidade entre o pesquisador e o objeto de estudo (Hartmut, 2006). A análise de estudos elaborados com recurso a este tipo de metodologia, requer do investigador competências técnicas e alguma experiência (Martins, 2004).

Existem quatro ferramentas que se podem mobilizar numa pesquisa qualitativa, são elas, o estudo de caso, análise de documentos, pesquisa de campo e avaliação qualitativa. A pesquisa qualitativa deve começar por um estudo de caso, sendo que o método usado neste tipo de pesquisa deve ser ajustado ao objeto de estudo. Cada estudo de caso deve ter procedimentos específicos para os grupos ou indivíduos com quem se vai trabalhar.

Num estudo de caso tanto é possível usar métodos qualitativos como quantitativos, na medida em que o estudo fica mais completo tendo em conta as diversas abordagens (Hartmut, 2006).

Depois da análise desta perspectiva teórica optou-se por uma perspectiva qualitativa e também quantitativa, por ser oportuno ter uma perspectiva que não se limite só à interpretação de dados estatísticos, mas também por ser necessário uma interação pessoal com os inquiridos a fim de poder ser dito algo mais do que foi perguntado nos questionários.

Com isto, optou-se pela realização de um estudo de caso único sobre o processo de mudança organizacional numa empresa específica. Com efeito, uma das vantagens do estudo de caso é o facto de se poder aplicar a situações humanas, a contextos da vida real. O estudo de caso não estuda só o fenómeno, como também estuda o contexto em que se insere o

fenómeno, motivo pelo qual privilegiamos a sua utilização nesta investigação (Meirinhos & e Osório, 2016).

A vertente do estudo de caso pretende analisar o impacto que a resistência dos trabalhadores tem na mudança organizacional, respondendo à seguinte questão de investigação: *Como reagem os trabalhadores à mudança de um sistema informático desintegrado para um sistema de informação integrado, de partilha de informação?*

E ainda à seguinte subquestão: *Qual a opinião dos gestores acerca de como os colaboradores reagiram à mudança implementada?*

O objetivo será estudar a relação entre a participação dos trabalhadores, em todo o processo de mudança, a importância e eficácia percebida da comunicação da mudança, bem como estudar os níveis de resistência à mesma por parte dos trabalhadores.

Na subsecção seguinte irão ser apresentadas as questões de investigação.

8.2 Hipóteses de investigação

De acordo com a teoria apresentada nas Secções 5 e 6, formulou-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A comunicação da mudança está negativamente associada à resistência dos trabalhadores à mudança

A comunicação é inevitável na vida das organizações, sendo que, dentro de uma organização é necessário que as pessoas trabalhem em conjunto, na interpretação das necessidades de cada um, bem como entender em conjunto o que é preciso fazer para atingir as metas da organização. A organização é feita de pessoas que a constituem, pessoas essas que necessitam de estar constantemente a comunicar, uma vez que, faz parte da sua natureza como ser humano (Kunsch, 2006). Desta forma, espera-se que o sinal do coeficiente associado à variável comunicação seja negativo, pois, segundo a teoria abordada no Secção 5, quanto melhor a comunicação entre todos os membros da organização quer durante um processo de mudança, quer no dia-a-dia, menos os indivíduos resistem a processos novos ou a novas funções que lhes sejam propostos.

H2: A participação na mudança está negativamente associada à resistência dos trabalhadores à mudança

Estudos mostram que, os colaboradores ao colaborarem na mudança de forma regular, sentem-se mais satisfeitos com o seu trabalho e também sentem um melhor bem-estar, tudo isto, se reflete na sua produtividade (Nielson & Randall, 2012). Ao fomentar, o envolvimento de todos no planeamento e implementação da mudança, estão a contribuir para a diminuição dos níveis de resistência à mudança (Oliveira, 2005). Com isto, espera-se que o sinal do coeficiente relacionado com a variável participação seja negativo, pois, segundo a teoria apresentada no Secção 6, quanto mais os indivíduos participarem num processo de mudança, menos irão resistir ao processo.

Na subsecção que se segue irá ser abordada a caracterização da pesquisa, bem como a recolha de dados.

8.3 Caracterização da pesquisa e da recolha de dados

Esta pesquisa tem carácter descritivo e explicativo, na medida em que se pretende descrever e explicar o processo de mudança ocorrido na empresa, assim como perceber as reações à mudança por parte dos trabalhadores, visto que vão ser as pessoas mais implicadas na mudança. Para explicar esse mesmo processo de mudança, optou-se por realizar um estudo de caso na empresa Transportes Antunes Figueiras, uma empresa de transportes de mercadorias a nível nacional e internacional. A empresa está a realizar um processo de implementação de um sistema de informação integrado, substituindo um sistema desintegrado, em que cada departamento da empresa detinha o próprio sistema, por um integrado.

As entrevistas são consideradas um bom método de pesquisa qualitativa, na medida em que, permitem uma melhor perceção do fenómeno social estudado de forma mais detalhada, permitem explorar temas de forma mais extensa. Uma entrevista permite que os entrevistados possam responder de forma mais extensa e explicar melhor o seu ponto de vista, explanar as suas opiniões de um modo mais subjetivo (Gill et al., 2008). De entre os vários tipos de entrevistas, para este estudo foi escolhida a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista, o entrevistador prepara algumas questões que acha pertinente, contudo, no decorrer da entrevista, essas questões podem ser omitidas ou respondidas de forma

diferente, dependendo do entrevistado ou mesmo podem ser abordadas outras questões que o respondente possa querer abordar. Por estas razões, foi o tipo de entrevista escolhida para este estudo (Saunders et al., 2009).

Neste estudo, foram usados dados recolhidos de questionários aplicados aos colaboradores da empresa e de entrevistas realizadas ao responsável pelo departamento de supervisão, à representante do departamento administrativo e ao gestor responsável pela implementação da referida mudança organizacional.

Uma das entrevistas foi realizada ao gestor da mudança, GM. O gestor da mudança sabia da intenção da mudança desde o início; é uma pessoa que já passou pela experiência de mudança em outra empresa em que trabalhou sendo assim um grande contributo para o processo. Foi também crucial para o entendimento por parte dos responsáveis pela empresa, do que era necessário fazer, que procedimentos usar e de como proceder.

O representante do departamento de supervisão, RS, sabia desde o início da intenção de mudança, contudo não é elemento integrante da equipa de gestão da mudança. Quanto à representante do departamento administração, RA, a mudança foi-lhe comunicada aquando da comunicação aos restantes elementos da organização. Também não faz parte da equipa de gestão da mudança, mas está já a ser afetada pela mesma.

As entrevistas só foram realizadas aos departamentos administrativo e ao departamento de supervisão, para além do gestor da mudança. As entrevistas foram realizadas a um representante de todo o departamento, uma vez que, pretendia-se que se obtivesse o máximo de informação, com a duração da entrevista programada para durar 1 hora. Deste modo, para não perturbar o normal funcionamento dos departamentos acima referidos, optou-se por só realizar a entrevista a um membro do devido departamento. As referidas entrevistas realizadas aos representantes dos departamentos não tiveram duração superior a 15 minutos. Os participantes nas entrevistas responderam de forma sucinta e clara às perguntas realizadas pela entrevistadora. Por outro lado, o responsável pela execução e gestão da mudança respondeu de forma mais alargada e mais completa às perguntas realizadas, o que fez com que a entrevista tivesse durado cerca de 24 minutos.

Adicionalmente à análise das entrevistas, foram analisados questionários, aplicados posteriormente às entrevistas.

Os questionários são considerados um método eficiente de pesquisa quantitativa, porque, permitem chegar a um elevado número de respostas, devido ao facto de todas as

pessoas responderem às mesmas perguntas. Nos questionários são usadas, normalmente, questões estandardizadas (Saunders et al., 2009).

O número elevado de pessoas que respondem aos questionários são uma amostra representativa de uma população usada para extrair os dados precisos. Os dados coletados dessa amostra serão posteriormente introduzidos num programa próprio para posterior análise e obter a resposta para a questão em estudo ou para testar teorias (Rowley, 2014).

Quando os questionários foram aplicados mais departamentos já tinham sido implicados na mudança, assim como os motoristas.

Os questionários foram elaborados com a ferramenta do *Google, Google Forms*. Alguns questionários foram entregues pessoalmente (respondentes sobretudo motoristas), o que permitiu esclarecer dúvidas que possam ter surgido, os restantes foram enviados por e-mail. Todos foram respondidos e recolhidos durante o mês de março de 2019. Os resultados obtidos foram tratados através do programa económico *Eviews*.

As perguntas do questionário foram elaboradas tendo em conta a revisão de literatura apresentada atrás neste documento. Na tabela seguinte serão apresentadas as questões do questionário, assim como os autores de referência.

Tabela 2- Dimensões dos questionários

Variáveis	Questões	Referências Bibliográficas
Comunicação	A mudança foi-lhe comunicada? Fica mais propenso a aceitar uma mudança quando recebe informações sobre ela? A qualidade do processo de comunicação foi excelente? A empresa transmitiu-lhe a mudança através de reuniões?	(McKay et al., 2013)
Resistência	Sente que tem mais a perder se resistir à mudança? Sente necessidade de apresentar algum tipo de resistência a todo o processo?	
Participação	Tem algum papel participativo importante na mudança? As suas sugestões têm sido tidas em conta?	

Nas subsecções que se seguem irão ser abordadas a estruturas do questionário, assim como, irá ser caracterizada a amostra.

8.3.1 Estrutura do questionário

O questionário é composto por 13 perguntas e por uma secção de dados pessoais dos inquiridos (género, habilitações literárias, idade, entre outros). As questões 1, 4, 8, 9, 11 e 12 abordam o tema da comunicação, questionam se a comunicação foi bem realizada, e se a mudança foi comunicada de forma formal. As questões 3, 6 e 10 são relacionadas com a resistência e por fim, as questões 2, 5 e 7 abordam o tema da participação sendo abordadas questões como: tipo de papel na mudança e grau de consideração pelas ideias e opiniões dos colaboradores no processo. Com a questão 13 pretendeu-se averiguar o grau de concordância dos inquiridos com o processo de mudança.

Optou-se por realizar perguntas fechadas, perguntas dicotómicas, de escolha sim ou não. Optou-se por este tipo de perguntas por serem de resposta fácil, direta e porque se torna assim mais fácil gerir o tempo de resposta permitindo, dessa forma, a introdução de mais variáveis (Saunders et al., 2009).

Na subsecção seguinte irá ser descrita a amostra recolhida.

8.3.2 Caracterização da amostra

Obteve-se uma amostra de 70 questionários, esta amostra é constituída por 9 administrativos, 4 operacionais/ manutenção, 6 operacionais/supervisão e 51 motoristas, num universo total de cerca de 120 colaboradores.

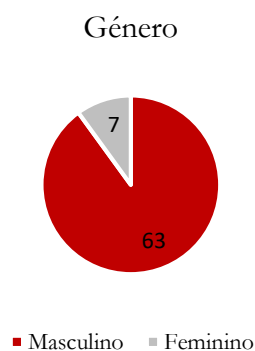


Gráfico 1- Género

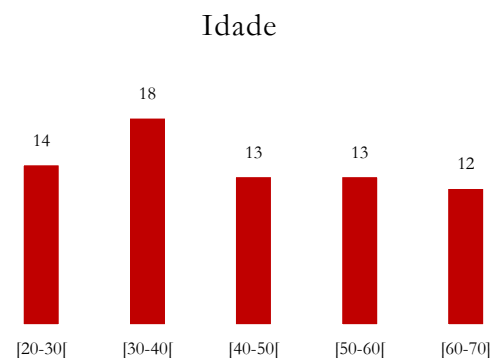


Gráfico 2- Idade

A maioria dos inquiridos, 90%, são do género masculino.

Relativamente à idade, optou-se por elaborar 5 intervalos de 10 anos. Ao analisar o Gráfico 2 é possível observar que a faixa etária com maior percentagem, 25,7 %, é a de 30 anos a 40 anos (exclusive) e de seguida a faixa etária de 20 anos a 30 anos exclusive é a que apresenta a segunda maior percentagem, 20%. Tanto a faixa etária 40 aos 50 anos (exclusive) como a faixa etária de 50 anos a 60 anos (exclusive) apresentam a mesma percentagem 18,6% e por fim a faixa etária dos 60 anos aos 70 anos (exclusive) apresenta 17,1%.



Gráfico 3- Habilitações literárias



Gráfico 4- Funções na organização

Com a análise ao Gráfico 3, constata-se que 29% dos participantes no inquérito possui o ensino secundário, 16 pessoas têm licenciatura, e é ainda possível verificar que 17% dos inquiridos possuem entre o 1º e o 4º ano de escolaridade. Conclui-se que cerca de 14% têm mestrado.

A maioria dos inquiridos são motoristas, cerca de 51 pessoas, 8,6% dos inquiridos pertencem ao departamento de supervisão, enquanto que 5,7% trabalham no departamento de manutenção e cerca de 12,9% desempenham funções administrativas. Estas conclusões são retiradas do Gráfico 4.

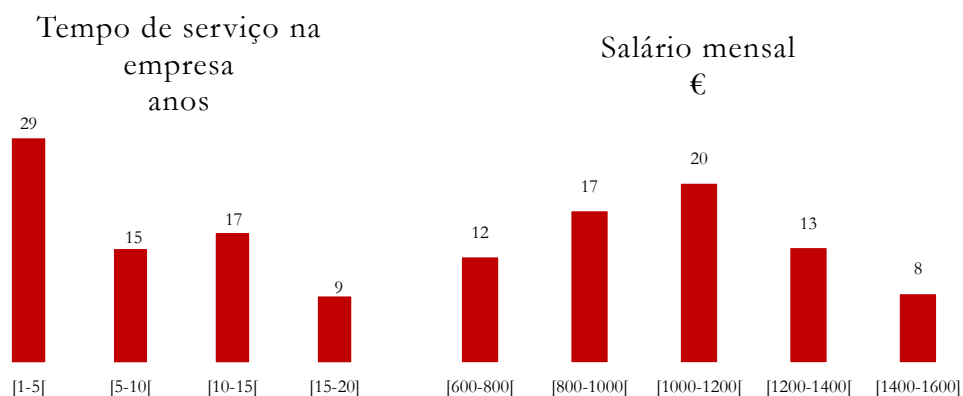


Gráfico 5- Tempo de serviço na empresa

Gráfico 6- Salário mensal

Relativamente ao tempo de serviço na empresa, é possível verificar que 41% dos participantes está na empresa entre 1 a 5 anos, exclusive, e que cerca de 21% dos inquiridos estão na empresa entre 5 anos a 10 anos exclusive. Apenas 13% dos colaboradores trabalham na empresa entre 15 anos a 20 anos inclusive.

Feita uma análise ao Gráfico 6, conclui-se que 20 pessoas auferem entre 1000 a 1200 (exclusive) € mensais, 17 colaboradores auferem entre 800 a 1000 (exclusive) € mensais e 8 indivíduos auferem entre 1400 a 1600 (exclusive) € mensais.

Ao analisar os dados pessoais recolhidos podemos afirmar que, cerca de 11% dos inquiridos que considera que o processo de comunicação foi excelente e que tem papel participativo na mudança, não sentem necessidade de resistir à mesma. Pelo contrário, 31% dos colaboradores que têm um papel ativo na mudança e que atenta que a comunicação foi excelente, sentem necessidade de resistir à mudança. Cerca de 24% dos trabalhadores que não têm um papel participativo na mudança, mas que na sua opinião o processo de comunicação foi bem executado, sentem necessidade de resistir à mesma.

É ainda possível constatar que, 27% dos inquiridos que resistem à mudança, não têm o ensino básico e são motoristas. Aproximadamente 14% dos colaboradores que pensam em resistir à mudança, consideram que houve boa comunicação da mudança, mas não participaram no processo da mesma, têm entre 20 a 30 anos e cerca de 11% dos trabalhadores, têm liberdade de participação, consideram que houve boa comunicação e, no entanto, pensam em resistir à mudança, auferem salário entre 1000 e 1200 euros mensais.

Cerca de 31% dos inquiridos têm o ensino básico, são motoristas ou supervisores ou operacionais de manutenção.

Na secção seguinte são apresentadas as variáveis em estudo e são definidas as hipóteses a testar no âmbito da etapa quantitativa deste estudo.

8.4 Variáveis da etapa quantitativa

Para poder estudar a importância da resistência dos trabalhadores na mudança organizacional, foi necessário quantificar as variáveis em análise. As variáveis estudadas foram: a resistência à mudança; comunicação da mudança aos trabalhadores por parte dos responsáveis pela mesma; participação dos colaboradores no processo da mudança. Sendo que a variável explicada é a resistência e as variáveis comunicação e participação são as variáveis explicativas.

A escolha destas variáveis prende-se com o facto de a comunicação eficaz ser vista como uma boa forma de superar a resistência dos trabalhadores à mudança, assim como a participação. Se as pessoas percebem que podem intervir na mudança contribuindo com a sua opinião ou ideias, vão estar muito mais recetivas à mudança, bem como irão provavelmente empenhar-se mais na mesma. Do mesmo modo, se houver uma comunicação atempada e completa do que vai acontecer na empresa, os trabalhadores ficam a conhecer e a perceber o que realmente vai acontecer e o que deles se espera (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013). Tendo em conta estas explanações, as propostas de hipóteses de pesquisa são as seguintes:

H1: A comunicação da mudança está negativamente associada à resistência dos trabalhadores à mudança;

H2: A participação na mudança está negativamente associada à resistência dos trabalhadores à mudança.

As variáveis de controlo (VC) são variáveis que têm efeito sobre a variável dependente, para além das variáveis explicativas de interesse designadas de variáveis principais. Estas variáveis podem afetar a mediação das variáveis principais e visam clarificar as relações existentes entre as variáveis independentes e dependente.

As variáveis de controlo são essenciais. A primeira razão é que o uso inadequado de variáveis de controlo, pode originar resultados falsos. Esta razão deve ser tida em conta

porque as variáveis de interesse e as variáveis de controlo incluídas na análise afetam os níveis de significância. Uma outra razão prende-se com o facto de, para garantir a confiabilidade dos resultados, precisa-se de saber quais variáveis de controlo foram incluídas e qual o método usado (Spector & Brannick, 2011; Nielsen & Raswant, 2018; Atinc et al., 2012).

Com isto, optou-se pelas seguintes VC: idade, educação que engloba o ensino básico, isto é, o 1º-4º ano e o 5º-9º ano e o ensino secundário, salário e profissão. O efeito da idade é dependente das funções desempenhadas e dependente do nível de ensino dos colaboradores.

Alguns autores argumentam que as pessoas com menos habilitações literárias tendem a não aceitar rapidamente mudanças tecnológicas, já que, consideram que não possuem os conhecimentos necessários para poder trabalhar com novas tecnologias na organização. Este sentimento de desconforto perante tecnologias, deve-se ao facto de, no seu período educacional não terem tido contato e aprendizagem sobre tecnologias, ao contrário, das pessoas que possuem mais habilitações literárias. As pessoas menos qualificadas tendem a sentir ansiedade em trabalhar com tecnologia o que os leva a resistir quando se implementa uma mudança na empresa. De forma a diminuir a ansiedade perante o uso de tecnologia, é preciso alguma formação para que, os indivíduos com menos aptidões, se sintam mais confortáveis no uso de tecnologia na organização (Quazi & Talukder, 2011).

Vários autores argumentam que as pessoas com mais de 50 anos, são menos prováveis a aceitar tecnologia. Estudos revelam uma relação negativa entre a idade e a aceitação de um sistema informático organizacional, isto acontece, devido, a algumas pessoas não terem competências ou aptidão ou mesmo por não lhes ser confortável o uso de tecnologia, isto deve-se ao facto de, ao longo da sua vida não terem tido tanto contato com tecnologias (Wagner *et al.*, 2010). O facto destas pessoas não terem aptidão para o uso de tecnologia, poderá fazer com que não estejam tão motivados com o seu trabalho. A atitude do colaborador perante sistemas tecnológicos novos poderá afetar a implementação dos mesmos. Se a atitude for negativa, poderá dar lugar a alguma ansiedade ao usar o sistema, contudo, as pessoas que iriam usufruir mais do sistema tecnológico deveriam reagir melhor à sua implementação para que o sistema seja usado de forma eficaz. Com isto, este grupo etário de pessoas necessitará de formação para conseguir usar tecnologia presente no local de trabalho (Elias et al., 2012).

De entre as questões do questionário foram escolhidas aquelas que pareceram mais pertinentes para testar as hipóteses acima mencionadas.

Na secção e subsecções seguintes são apresentados e discutidos os resultados obtidos através das diferentes análises usadas. São discutidos os resultados obtidos na etapa qualitativa e quantitativa sendo apresentados de forma interligada.

9. Apresentação e discussão dos resultados

9.1 Resultados da etapa qualitativa

Num mundo em que cada vez há mais necessidade de adaptação às inovações, as pessoas precisam de estar mais preparadas para mudanças que possam ocorrer, assim como para os problemas que possam aparecer associados a essas mudanças (Brown & Cregan, 2008).

Segundo alguns autores, o meio envolvente está em constante mudança, o que obriga as empresas a implementar novas estratégias para acompanharem as constantes mudanças. Deste modo, continuam competitivas e não perdem quota de mercado (Bayardo et al., 2013).

A empresa em estudo tem vindo a passar por uma mudança há cerca de 2 anos. Trata-se de uma mudança conducente à implementação de um sistema informático integrado, que engloba toda a organização.

Analisando todas as entrevistas é possível constatar que é unânime que a mudança é benéfica para a empresa, na medida em que *“quando um departamento tem um procedimento a fazer, na utilização da plataforma, quando esse departamento está a utilizar o sistema está a melhorar, está a alimentar o sistema e ao mesmo tempo está a ter uma consequência boa nos outros departamentos, pois, cada um deles vai pegando nessa informação ou vai alterando, ou vai acrescentando mediante as funções de cada um”*, GM.² *“Na minha opinião esta mudança só vai trazer vantagens para a empresa, tanto na parte de ser mais fácil pesquisar informação no sistema do que ir pessoalmente ter com as pessoas de quem precisamos da informação, tanto na parte de fazer com que haja melhor comunicação entre o departamento de supervisão e os motoristas, através das consolas que cada motorista irá ter em viagem”*, RS³. *“Tornou mais fácil o trabalho porque agora já não preciso de ir procurar informação que precise de anos anteriores aos dossiês, basta ir ao sistema e tenho toda a informação que preciso”*, RA⁴. Estas afirmações podem ser suportadas pelos resultados obtidos através dos inquéritos. Pode-se concluir que, 67% dos inquiridos concordam que a mudança é benéfica para a empresa.

A implementação deste sistema permite uma melhor comunicação entre os vários departamentos, no sentido em que, não é mais necessário ir pessoalmente a cada departamento recolher a informação necessária, uma vez que, se encontra alojada e disponível na íntegra no sistema.

² Gestor da mudança

³ Representante do departamento de supervisão

⁴ Representante do departamento administrativo

“Obrigatoriamente isto implica uma melhor comunicação entre todos, sem isso, por muito boa que seja a plataforma ou o sistema, as coisas não vão funcionar”, GM. A opinião do GM está de acordo com (Kunsch, 2006) quando refere que a comunicação é inevitável na organização e quando diz que sem comunicação entre todos a mudança não estaria a acontecer. Pode-se constatar que cerca de 67% dos inquiridos concorda com o responsável pela execução da mudança, quando afirma que a mudança vai melhorar a forma de comunicar entre os diversos departamentos da empresa.

O objetivo da comunicação é facilitar a compreensão de todo o processo, ora se o processo não fosse comunicado, ou se não houvesse comunicação de todo o processo entre hierarquias, o sistema não ia ser implementado e a empresa perderia competitividade.

O testemunho do responsável pela mudança reflete um pouco o que pode acontecer caso não haja uma correta gestão da comunicação entre os elementos, quer no processo da mudança quer em qualquer outra situação que possa ocorrer: *“Quem não estiver disponível a comunicar com o colega, seja ele do mesmo departamento ou de outro, há ali uma interrupção do processo, uma paragem e isso bloqueia tudo o resto, toda a estrutura, pode bloquear simplesmente toda estrutura da empresa. Esta plataforma obriga exatamente a que haja cada vez mais uma comunicação, não é estanque, as coisas passam por mim e já vêm de algum lado e eu a seguir tenho de dar o meu tratamento para fazer seguir o processo, é primordial a que obriga a uma melhor forma de comunicar com todos”*

Um dos significados que a comunicação pode ter, passa por construir ligações entre várias pessoas, com o objetivo de partilhar ideias, conhecimentos e também compartilharem o que sentem. Para que uma empresa possa inovar, tem de haver uma melhor comunicação entre todos através de diferentes canais porque ao haver mais e melhor comunicação, maior será o bem-estar e produtividade (Braga & Marques, 2008).

A partir das entrevistas tornou-se claro que estamos na presença de uma mudança inovadora na empresa, e portanto, não tinham muita certeza do que era preciso e de como executar a mudança, nesse sentido, precisavam de alguém com alguma experiência nesse campo e que soubesse como proceder mesmo que não lhe tivessem comunicado todas as informações que fossem necessárias.

“Aqui o que me foi transmitido era que iríamos ter uma nova plataforma que isso iria obrigar a ter alguém com capacidade para ser o intermediário entre a empresa e fornecedor, os consultores. Perceber quais eram as necessidades da empresa e exigir, porque não é só necessário estarmos aqui à espera que alguém venha instalar um programa e dar formação, é necessário alguém que perceba que é necessário rever algumas matérias todos os dias, não é uma situação que esteja parada e que já esteja terminada”. *“Foi um pouco vaga a informação,*

porque a administração também não sabia muito bem em pormenor o que iria implicar, por isso, é que eles acharam que havia necessidade de ter aqui alguém que já tivesse esse conhecimento e que lhes tirasse esse peso de cima, para saber se este é o caminho a percorrer e daí também eu ter sido contratado para isso mesmo. Mas o que me foi transmitido facilmente foi absorvido, neste caso por mim. Eu acabei por perceber o que estava em causa, também já tinha esta experiência, não era novidade, mas era novidade, sim, esta empresa. Mas o projeto em si não era novidade porque eu já sabia o que era necessário”, GM⁵.

Para que os trabalhadores se envolvam na execução da mudança a 100% é também necessário que lhes tenham sido comunicadas todas as informações sobre a mesma e sobre como proceder. Se essas informações não forem claras e bem transmitidas, ou caso haja alguma falha de comunicação, isso vai afetar o nível de empenho dos colaboradores, sendo imprescindível um bom plano de comunicação acompanhado de uma eficaz implementação (Braga & Marques, 2008).

Na opinião do responsável pela comunicação da mesma aos colaboradores, o que ainda acontece hoje em dia e todos os dias, “*penso que, e depois cada um terá a sua opinião, talvez alguns terão uma opinião mais favorável outros não, coube-me a mim passar essa mensagem e da melhor maneira, eu penso que sim, que estamos a ter bons resultados relativamente a isso*”, GM.

A opinião dos dois representantes entrevistados coincide no tocante ao sucesso em termos da comunicação da mudança. A comunicação da mudança foi bem sucedida por parte do gestor e estes representantes sentem que lhes foram fornecidos todos os pontos positivos e negativos da mudança, bem como tudo o que se esperava de cada um dos colaboradores. Como podemos verificar pelo testemunho da RA⁶, “*Sim, o que nos foi transmitido foi bastante claro sobre o que iria acontecer, o que iria mudar no nosso dia-a-dia, bem como o que era esperado de cada pessoa, o seu empenho na mudança. Sim, como já referi anteriormente, a mudança foi bem transmitida pelos responsáveis e sim, transmitiram-nos todos os aspetos que esta mudança ia implicar, pois, esta mudança é de uma certa dimensão e acarreta muitas vantagens, mas também tem os seus pontos negativos*”. Este testemunho está em linha de conta com Personi e Portugal (2011) e Baptista (2012) quando referem que todo o processo deve ser comunicado, tudo o que se espera de cada um, sendo que deste modo, as pessoas entenderão o que se pretende empenhando-se mais no seu papel no processo. É referido também que se deve criar um bom plano de comunicação, o que está de acordo com as opiniões dos dois representantes dos departamentos, quando referem que houve um bom plano de comunicação, porque, desde o seu início todo o processo foi

⁵ Gestor da mudança

⁶ Representante do departamento administrativo

bem compreendido. Pode-se concluir que cerca de 93% dos inquiridos concordam com a RA, que afirma que a qualidade do processo de comunicação foi excelente.

Quanto ao facto de não precisarem de ir pesquisar mais informações sobre a mudança, ambos os representantes afirmaram que não necessitaram de informação adicional porque as indicações que lhes foram fornecidas foram suficientes para perceberem do que se trata e o que vai implicar nos seus modos de trabalho, até porque, foi unânime o facto de todos os colaboradores estarem à vontade para tirar eventuais dúvidas, como refere o RS⁷ *“Como já referi anteriormente, sempre que me surge uma dúvida ou pesquisa no momento ou vou falar com o responsável que é quem está mais por dentro do tema. E sempre que me dirijo a ele, as respostas são bem claras e certas sobre o que preciso de saber”*.

Para que os colaboradores se interessem por atingir os objetivos da empresa e para que se sintam motivados para realizar o seu trabalho com qualidade, a empresa tem de tentar estabelecer relações próximas com os empregados e mantê-los informados do que se passa na organização (Bayard et al., 2013).

Numa organização existem pessoas que estão mais ou menos recetivas a inovações, à mudança que possa afetar a sua rotina e o seu modo de trabalho, contudo se, a mudança for bem comunicada, mostrar tudo o que ela possa implicar, tal fará com que as pessoas possam ficar mais recetivas. A mudança ocorrida na empresa em estudo implicou a mudança de métodos de trabalho manuais para tecnológicos, o que pode significar um entrave em termos da sua recetividade por parte dos colaboradores, sobretudo os mais velhos e menos experientes com equipamentos tecnológicos. Neste caso, cabe aos gestores fazer com que estes resistentes aceitem melhor e que colaborem tanto quanto possível, o que poderá significar a necessidade de adaptação da forma de comunicar e de trabalhar a cada pessoa em função das suas necessidades e competências específicas. Foi precisamente isto que o gestor responsável pela comunicação referiu na entrevista realizada:

“Tentou-se adaptar à pessoa, tentar perceber qual a capacidade da pessoa, e tentou-se adaptar a qualquer pessoa, mesmo aquela que já tem mais experiência. Eu tentei adaptar-me a essa pessoa e passar a mensagem da forma que ela percebesse melhor e perceber qual era ali a dificuldade.”

A participação pode ser vista como uma das soluções para que a resistência à mudança seja mitigada. É das estratégias mais eficazes para reduzir a resistência. Ao fazer

⁷ Representante do departamento de supervisão

com que os colaboradores possam participar, novas ideias e conhecimentos poderão surgir e farão com que as inovações sejam mais eficazes e adaptadas às situações. Estudos mostram que, a participação dos empregados na mudança poderá acelerar o processo da mesma, na medida em que, o gestor deve promover a comunicação, a participação, gerar apoio emocional e incentivar os empregados sobre a mudança (Hussain et al., 2017).

Para que os colaboradores aceitem a mudança e acreditem que ela é necessária, eles precisam de ter uma voz ativa na tomada de decisão, como também no processo de implementação da mudança. Deste modo, é mais provável que a mudança venha a ter melhores resultados e que os colaboradores se sintam parte da organização (AKAN et al., 2016; Nielson & Randall, 2012). Os testemunhos que se seguem estão em acordo com estas perspectivas dos referidos autores:

“A grande maioria das pessoas, posso, dizer praticamente a 100%, que a maioria das pessoas estiveram sempre muito receptivas a esta mudança, em perceber o que estava para acontecer, o problema aqui foi elas perceberem até que ponto iriam ter aqui um papel importante no novo processo e esse acho que é o problema nas empresas, que é não passarem essa mensagem. “Até ela perceber que vai ter aqui um papel muito importante e todas têm, ela pode ser no início uma pessoa fechada e de pé atrás, mas até perceber que vai ter aqui um papel importante, a maior parte delas muda completamente de atitude, aqui o importante não é a plataforma, o sistema, a mudança mas sim valorizar a pessoa na mudança e a partir de aí ela fica 100% disponível” ,GM.

No caso da empresa em estudo desde do início da comunicação da mudança, o gestor responsável pela mudança, deixou claro que todos os colaboradores poderiam participar na implementação, execução da mesma, através de exposição das suas ideias e pela partilha de sugestões. Isto pode ser suportado pelo testemunho da representante do departamento administrativo: *“Desde o início que nos deram liberdade para contribuir com ideias e opiniões, o que nos leva acreditar melhor nesta mudança e sim a aumentar a nossa motivação e consequentemente o nosso empenho. O gestor da mudança sempre, desde o início, nos deixou à vontade para tirarmos dúvidas que possamos ter tido e possamos ainda vir a ter, pois, todos os dias podem surgir novas dúvidas e ele está lá sempre para nos responder”*. Através da análise aos questionários foi possível perceber que 61% dos inquiridos concordam que as suas ideias e sugestões são ouvidas e tidas em conta. Ao analisar os questionários é perceptível que 50% dos inquiridos concordam que têm um papel participativo importante na execução da mudança.

É também importante que haja abertura para que sempre que surjam dúvidas estas possam ser esclarecidas e essa tarefa deve ser assegurada pelas pessoas responsáveis pela mudança, “ *Eu tento esclarecer as dúvidas, mas se vejo que a pessoa tem ali qualquer dúvida na resposta que eu dei, de como é que se deve proceder, se sinto que não ficou muito à vontade tento sempre questionar a pessoa no sentido de voltar a perguntar*”, GM⁸.

Feita esta análise é possível responder à questão de investigação: *Como os trabalhadores reagem à mudança de um sistema informático desintegrado para um sistema de informação integrado, de partilha de informação?*

As opiniões dos representantes do departamento de supervisão (RS) e representante do departamento administrativo (RA) são consonantes em relação a vários aspetos referidos nas entrevistas. Ambos concordam que a mudança foi bem comunicada, que lhes transmitiram todas as informações precisas no momento, o que lhes permitiu um melhor entendimento do que ia acontecer na empresa. Os dois concordam que todos na organização têm liberdade para expressar a sua opinião e que se as ideias de cada um forem interessantes, elas são tidas em conta. Com tudo isto, há um aumento de motivação de todos em relação ao processo.

Com a realização deste estudo foi possível verificar que 67% dos trabalhadores da empresa consideram que a mudança é benéfica para a organização, 34% dos inquiridos algumas vezes recusam-se a modificar o modo como realizam os seus trabalhos. E é possível ainda perceber que 60% dos inquiridos consideram que têm mais a perder se resistirem à mudança.

É ainda possível responder à subquestão de investigação: *Qual a opinião dos gestores acerca de como os colaboradores reagiram à mudança implementada?*

Segundo a opinião do GM, a maioria dos colaboradores estiveram recetivos à mudança e a tentar perceber o papel que cada um representava no processo. Foi preciso passar corretamente a mensagem que cada pessoa podia e devia ter um papel na mudança, quando as pessoas se apercebem que podem participar mudam a sua atitude e passam a estarem mais recetivas a todo o processo.

⁸ Gestor da mudança

O GM referiu ainda que o mais importante é valorizar as pessoas na mudança. Foi ainda, através da entrevista, perceptível a abertura proporcionada aos colaboradores, de que sempre que necessitem, exponham as suas dúvidas, o que aumenta as probabilidades de que os colaboradores reajam melhor e se empenhem mais no sucesso da mudança.

Com isto, de um modo geral toda a organização reagiu bem à intenção de mudança e é perceptível que os gestores fizeram um bom trabalho ao nível da motivação.

9.2 Resultados da etapa quantitativa

Com este estudo pretende-se estudar o impacto que a comunicação da mudança e a participação dos colaboradores têm na resistência à mudança. As hipóteses enunciadas na Subseção 8.2 serão apreciadas com base num modelo *logit*.

Para a variável comunicação usou-se a seguinte pergunta “A qualidade do processo de comunicação foi excelente?”, em relação à participação foi escolhida a pergunta “Tem algum papel participativo importante na mudança?” e para a resistência a pergunta “Sente que tem mais a perder se resistir à mudança?”.

As variáveis qualitativas, comunicação e participação, foram convertidas em variáveis quantitativas designadas de *dummy* que assumem os valores de 1 e 0, indicando a presença ou não de determinado atributo, respetivamente. Com o conjunto de variáveis, especificou-se o seguinte modelo *logit*:

$$RES_i^* = \beta_1 + \beta_2 COM_i + \beta_3 PAR_i + \sum_j \gamma_j CVj_i + u_i, \quad i = 1, 2, \dots, 70, \quad (9.2)$$

em que RES^* é uma variável não observável dita latente tal que, $RES_i = 1$, se $RES_i^* > 0$ e, $RES_i = 0$, se $RES_i^* \leq 0$, em que RES_i assume o valor 1 se o colaborador i resiste à mudança e 0 em caso contrário; COM_i é uma variável *dummy* que assume o valor 1 se a comunicação foi adequada, e 0, em caso contrário, e por fim, PAR_i , é uma variável *dummy* que representa a participação dos colaboradores no processo da mudança, ou seja, 1 se ocorreu participação, e 0, em caso contrário. Optou-se pelas seguintes variáveis de controlo: idade, ensino básico, ensino secundário, profissão e salário, que visam controlar as características tipo do indivíduo. u_i segue uma distribuição logística com média 0 e variância $\pi^2/3$.

Estimou-se o modelo *logit* pelo método da máxima verosimilhança e obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 3- Ajustamentos
Variável Dependente
*RES**

	Ajustamento A	Ajustamento B	Ajustamento C	Ajustamento D
Constante	-5,5266 (1,708)	-2,8201 (3,111)	-6,2386 (1,932)	-12,2875 (3,957)
<i>COM</i>		-6,2581* (1,639)		-10,6998* (2,165)
<i>PAR</i>			-2,4126* (0,727)	-8,2736* (2,093)
Variáveis de Controlo				
<i>SAL</i>	-0,0001 (0,0015)	0,0022 (0,0027)	0,0016 (0,0017)	0,0127** (0,0036)
<i>IDADE</i>	0,1004** (0,0426)	0,1107 (0,0782)	0,1162*** (0,0442)	0,2492* (0,0655)
<i>MOT</i> × <i>IDADE</i>	0,0061 (0,0183)	-0,0406 (0,0299)	0,0108 (0,0203)	-0,0503*** (0,0210)
<i>BAS</i> × <i>IDADE</i>	0,0094 (0,0187)	-0,0068 (0,0294)	-0,0171 (0,0212)	-0,0548*** (0,0209)
<i>SEC</i> × <i>IDADE</i>	0,0280 (0,0184)	0,0472*** (0,0281)	0,0157 (0,0195)	0,0463 (0,0203)
<i>Coefficiente</i> <i>R² de</i> <i>McFadden</i>	0,3303	0,6789	0,4360	0,8297
<i>Log</i> <i>likelihood</i>	-31,5516	-15,1277	-26,5711	-8,023
<i>LR</i> <i>statistic</i>	31,1185	63,9662	41,0795	78,1763

Notas:

Das 70 observações, 40% resistem à mudança.

Os valores entre parênteses representam as estimativas dos desvios-padrão dos estimadores robustos.

*, ** e *** representam a significância das variáveis explicativas para um nível de significância de 1%, 5% e 10%, respetivamente.

Ao introduzir-se isoladamente no ajustamento B a variável comunicação, *COM*, e no ajustamento C a variável participação, *PAR*, conclui-se que as ambas as variáveis são individualmente estatisticamente significativas a um nível de significância de 1%.

Utilizando o teste da razão de verosimilhança para testar a melhoria de ajustamento pela introdução das variáveis explicativas *COM* e *PAR*, obteve-se o valor observado da estatística de teste de 47,0579, concluindo-se assim, que o ajustamento D é significativamente melhor do que o ajustamento A a um nível de significância de 1%. Adicionalmente, para o

ajustamento D, conclui-se que, as variáveis *COM* e *PAR* a um nível de significância de 1%, são estatisticamente significativas individualmente. Desta forma, quando existe boa comunicação na empresa os trabalhadores não resistem à mudança e também quando eles têm liberdade de participar no processo de execução da mudança e na tomada de decisão, eles não vão resistir à mudança. Quanto ao *pseudo-R²* do modelo escolhido o valor obtido é 0,8297. Este indicador permite avaliar o poder explicativo do modelo, quanto mais próximo de 1, melhor a qualidade.

Tendo em conta as conclusões obtidas pode-se dizer que as Hipóteses H1 e H2 enunciadas na Subsecção 8.2 são corroboradas, visto que, para além das variáveis serem estatisticamente significativas, os sinais das estimativas obtidos associados à comunicação e participação, estão de acordo com os sinais esperados descritos nas hipóteses em estudo, ou seja, se os colaboradores poderem participar no processo de mudança e se existir boa comunicação, eles irão estar mais predispostos a aceitar a mudança a ocorrer na empresa.

Visto que não é possível analisar diretamente os coeficientes estimados, de acordo com o ajustamento D escolhido, obtiveram-se as estimativas dos efeitos marginais das variáveis de interesse, comunicação e participação. Dado que estas variáveis são binárias, os seus efeitos marginais sobre a resistência, comparando a probabilidade de resistir quando a variável explicativa é 0 e quando é 1.

Tabela 4- Estimativas dos efeitos marginais da resistência referente à participação

	Ausência de excelente comunicação	Excelente comunicação
Motorista com ensino básico	-0,7279	-0,0319
Motorista com ensino secundário	-0,0321	-0,7200
Motorista com ensino superior	-0,2016	-0,2591
Administrativo ou operacional com ensino básico	-0,2342	-0,2241
Administrativo ou operacional com ensino secundário	-0,0029	-0,9520
Administrativo ou operacional com ensino superior	-0,0270	-0,7535

Notas: Utilizaram-se os valores médios para a variável idade e salário. Ensino superior engloba licenciatura e mestrado.

Após a análise da Tabela 4 é possível concluir que, em quase todos os casos estima-se que a probabilidade de haver resistência é menor quando o processo de comunicação foi bem executado do que quando o não foi e quando os colaboradores têm liberdade de participação na mudança. Os casos que são exceção são apenas quando os motoristas e os administradores ou operacionais têm o ensino básico. Apesar da diferença entre haver excelente comunicação ou não haver ser bem maior, estima-se cerca de 70 pontos percentuais, no caso dos motoristas com ensino básico, *ceteris paribus*. Esta diferença em relação aos outros casos, pode ir além do nível de educação ou mesmo ir além da idade. Como abordado na Subseção 4.1 existem vários fatores que podem levar à resistência, como, os interesses pessoais de cada indivíduo, como seja o caso de, medo de falhar, medo de perda do *status*, receio de não possuir as competências necessárias, a percepção de a mudança não ser necessária, entre outros fatores que foram apresentados em mais detalhe na subseção referida.

Na Tabela 4 também pode-se constatar que, quando os indivíduos são motoristas e têm o ensino secundário, estima-se que a probabilidade de resistir quando há excelente comunicação e quando há participação é inferior em 46 pontos percentuais comparativamente aos motoristas com ensino superior, *ceteris paribus*. À semelhança dos casos anteriores quando, os indivíduos são motoristas e têm o ensino secundário e superior e os administrativos com os mesmos níveis de educação, também os colaboradores resistem mais quando têm o ensino superior do que os que têm o ensino secundário, quando há excelente comunicação e participação. Mais uma vez, há uma enorme panóplia de fatores que podem levar à resistência para além do nível de educação.

Pelo contrário, no caso de não haver boa comunicação e haver participação, espera-se que a probabilidade de resistência seja maior. Isto verifica-se, nos casos dos administrativos com ensino secundário, visto que, a diferença estimada entre haver ou não haver excelente comunicação é de 94 pontos percentuais. Os colaboradores que assumem funções administrativas e que têm o ensino secundário tendem a resistir menos, em 23 pontos percentuais, em relação aos motoristas com o mesmo nível de escolaridade, quando há excelente comunicação.

Tendo em conta a análise anterior, é possível confirmar a hipótese em estudo, H1, em quase todos os casos. Exceto nos casos dos motoristas e administradores ou operacionais com o ensino básico, em que a probabilidade de resistir é superior quando existe excelente comunicação em relação a não existir boa comunicação, não se verificando, assim, H1. Pois,

à medida que a comunicação aumenta a resistência diminui, o que não se verifica nestes casos referidos.

Tabela 5- Estimativas dos efeitos marginais da resistência referente à comunicação

	Não participa	Participa
Motorista com ensino básico	-0,9674	-0,2714
Motorista com ensino secundário	-0,2783	-0,9662
Motorista com ensino superior	-0,7408	-0,7983
Administrativo ou operacional com ensino básico	- 0,7758	-0,7657
Administrativo ou operacional com ensino secundário	-0,0413	-0,9904
Administrativo ou operacional com ensino superior	-0,2448	-0,9711

Nota: Utilizaram-se os valores médios para a variável idade e salário. Ensino superior engloba licenciatura e mestrado.

À semelhança da Tabela 4, também na Tabela 5, pode-se observar que, a probabilidade de resistência é superior quando os colaboradores participam na mudança do que quando não participam, nos casos, dos motoristas e administradores que têm o ensino básico. Seria de esperar que, como os colaboradores têm liberdade de participação, deveriam resistir menos, contudo, como referido na análise da Tabela 4, os fatores de resistência vão mais além de boa comunicação e participação. Está relacionado com a perceção dos indivíduos sobre a situação e também com os seus interesses pessoais. Ainda sobre estes dois casos, a diferença de probabilidade quando não há participação, não é significativa entre os dois casos, no entanto, quando há participação, existe uma diferença de 49 pontos percentuais.

Em relação aos motoristas e administradores com ensino secundário, as diferenças entre as probabilidades de resistir quando não há participação não é significativa, nem quando há participação. Contudo, relacionando os casos individualmente, verifica-se uma diferença bem perceptível, entre as probabilidades de quando há e quando não há participação.

Nas situações em que os colaboradores são motoristas e têm um dos três níveis distintos de educação, é possível constatar que, as estimativas de magnitude mais elevadas são quando os motoristas têm o ensino secundário relativamente a não haver participação,

mas no caso de haver participação quando há comunicação, são os motoristas com ensino básico que apresentam maior probabilidade de resistir, cerca de 27 pontos percentuais.

Ao analisar a Tabela 5 observa-se que, os administrativos com ensino secundário são os que demonstram maior probabilidade de resistir, apresentado uma diferença de 92 pontos percentuais em relação aos indivíduos que representam menor probabilidade de resistir quando não há participação, *ceteris paribus*. No caso de haver participação e quando há comunicação a disparidade, entre os indivíduos que apresentam maior probabilidade de resistir em relação aos que demonstram menor probabilidade, é de 72 pontos percentuais.

Com a análise à Tabela 5, corrobora-se a hipótese H2 em estudo, pois à medida que aumenta a participação dos colaboradores a resistência diminui. Com isto, a probabilidade de resistir quando há participação é inferior, comparativamente a não haver participação, nos motoristas e administradores ou operacionais com ensino secundário e superior.

Os resultados obtidos das análises realizadas estão em linha de conta com muitos dos estudos apresentados na revisão da literatura. A comunicação de todas as informações sobre a mudança permite uma maior motivação dos colaboradores reduzindo, assim, a resistência dos mesmos (Baptista, 2012; Pessoni & Portugal, 2011). O sucesso da mudança requer o empenho dos que mais vão ser afetados pela mesma, desse modo, a promoção da participação de todos, reduzirá a resistência e promoverá maior produtividade (Lines, 2004).

Tabela 6- Matriz de confronto predições *versus* observações

	RES=0	RES=1	TOTAL
$\hat{RES}=0 \leq 0,5$	41	3	44
$\hat{RES}=1 > 0,5$	1	25	26
TOTAL	42	28	70
% INCORRETAS	2,38	10,71	5,71

Com base na Tabela 6 pode-se analisar os resultados de estimação em que se confrontam as predições do modelo com a repartição efetiva das observações da amostra pelos dois grupos em presença. Através da taxa aparente de erro, pode-se concluir o número de vezes que o modelo acerta e que o modelo erra. Pela Tabela 6 pode-se verificar que existem 41 observações em que não há resistência, com probabilidade estimada de resistência inferior a 0,5. Consequentemente, o modelo errou em 3 observações, em que existe resistência, com

probabilidade estimada de ocorrência igual ou inferior a 50%. É possível constatar que há 1 observação em que o modelo previu erradamente a existência de resistência. Por fim, há 25 observações previstas corretamente com probabilidade estimada de ocorrência superior a 50%. Com isto, a taxa total aparente de erro é de apenas 5,71%.

Na Secção 10 são abordadas as limitações ocorridas durante o processo de estudo, bem como são sugeridas abordagens a ter em conta em pesquisas futuras.

10. Conclusão

Após a análise de todos os dados é possível responder à questão e à subquestão de investigação suscitadas.

Em relação à questão de investigação: *Como os trabalhadores reagem à mudança de um sistema informático desintegrado para um sistema de informação integrado, de partilha de informação?* concluiu-se o seguinte: Mais de metade dos inquiridos no questionário considera que a mudança é benéfica e cerca 67% dos inquiridos não sentiu necessidade de resistir ao processo de mudança. Com isto, pode afirmar-se que a maioria dos inquiridos (70%) concorda com a mudança e reagiu bem à comunicação da mesma. Contudo, uma minoria revelou discordância perante a afirmação de que a mudança é benéfica para todos.

Em relação à subquestão de investigação: *Qual a opinião dos gestores acerca de como os colaboradores reagiram à mudança implementada?* obtiveram-se as seguintes conclusões: Segundo o GM, praticamente todos os colaboradores mostraram-se recetivos à mudança e empenhados na mesma. Este gestor referiu ainda que, foi dada liberdade, a todos os elementos da empresa, a participar em todas as fases do processo. Ao tornar o trabalho de todos mais fácil, e toda a organização tem clara noção disso, todos os colaboradores ficaram mais recetivos e entusiasmados com a mudança.

Neste estudo, foi analisada a relação entre comunicação da mudança e participação na mesma e resistência dos trabalhadores à mudança. Os resultados estão alinhados com os encontrados em outros estudos (Kunsch, 2006; Nielson & Randall, 2012; Oliveira, 2005). Desta forma, pode-se concluir que a comunicação e a participação estão negativamente associadas à resistência à mudança, isto é, quando a mudança é comunicada eficazmente aos trabalhadores e estes têm liberdade de participar no processo da mudança, não existe resistência à mesma.

Através do cálculo dos efeitos marginais, é possível constatar a corroboração das hipóteses H1 e H2 propostas a estudo, em quase todos os casos, observados, sendo apenas exceção, os casos dos motoristas e administradores com ensino básico. Isto deve-se ao facto de outros fatores levarem à resistência, idade, habilitações literárias. Em que a probabilidade de resistir é superior quando existe boa comunicação e quando os colaboradores participam.

Em relação à matriz de confronto predições é possível constatar que há 1 observação em que o modelo previu erradamente a existência de resistência e há 25 observações previstas corretamente, deste modo, conclui-se que a taxa total aparente de erro é de apenas 5,71%.

10.1 Contribuições para a teoria e para a gestão

Numa perspectiva teórico-metodológica, o contributo deste estudo prende-se com o facto de conjugar duas formas de estudo do tema em questão, perspectiva qualitativa e quantitativa, o que permite ter um entendimento mais profundo e mais completo do fenómeno em análise. A perspectiva qualitativa permite entender a questão de estudo de uma forma mais compreensiva e interpretativa e a perspectiva quantitativa permite ter uma noção mais direta e objetiva do que realmente os colaboradores entendem e pensam da mudança em causa.

Em relação às contribuições para a gestão, este estudo permite ter uma noção dos erros que se devem evitar num processo de mudança, como sejam a não comunicação da visão ou mesmo a não criação de um sentido de urgência. Por outro lado, mostra que tipo de papéis deve um gestor de mudança assumir. Estes papéis passam por estruturar tarefas e delegar as mesmas, sendo que um gestor deve ainda proporcionar o envolvimento de toda a organização nos processos de mudança a decorrer. Através deste estudo é possível perceber que a resistência à mudança é expectável, cabendo aos responsáveis pela gestão da mudança tentar entender como reduzi-la ou mesmo eliminá-la, sem perder de vista que, por vezes, a resistência traz consequências positivas. Por exemplo, através de um conflito ou debate provocado pela resistência dos colaboradores, podem surgir novas soluções para a mudança ou pode ocorrer um momento de reavaliação da mudança em causa, possibilitando uma melhoria da capacidade de resposta à mesma.

10.2 Implicações teóricas

Existem diferentes tipos de mudança a que uma empresa pode estar sujeita e desse modo, a organização deve estar preparada para uma eventual mudança que possa ocorrer. A mudança é algo natural na empresa, é essencial para que a empresa continue a ser competitiva, sobretudo porque o meio envolvente em que se insere está constantemente a evoluir. É, por isso, necessário que a empresa acompanhe estas constantes mudanças no mundo exterior (Oliveira, 2005).

Com a elaboração da revisão de literatura foi possível perceber que tipos de papéis devem os gestores ter no quadro de um processo de mudança, como por exemplo, elaboração do orçamento, calendarização, direcionamento do trabalho dos seus

colaboradores, detecção de problemas e competências para os resolver. Têm ainda de explicar todos os passos da mudança, que procedimentos utilizar, bem como motivar os seus colaboradores e também ouvir as suas ideias e opiniões. Todos estes comportamentos, estão em linha com o observado neste estudo, são essenciais para quem lidera um processo de mudança. Mormente porque este tipo de comportamentos promove a diminuição dos níveis de resistência por parte dos colaboradores.

Foi possível perceber porque as pessoas resistem à mudança, ou seja, quais os fatores que levam à resistência, fatores esses que vão mais além de uma boa comunicação e liberdade de participação, podem ter origem nas percepções de cada pessoa e nos seus interesses pessoais. É ainda possível concluir que os gestores devem perceber porque há resistência à mudança e saber como eliminá-la.

Com a realização das entrevistas pode verificar-se que as opiniões são unânimes quanto ao facto de a mudança trazer vantagens tanto para a empresa como para os trabalhadores na medida em que facilita e otimiza o modo de trabalhar. Foi possível concluir ainda que, a comunicação da mudança foi bem-sucedida, tendo sido clarificado o que a mudança ia implicar e o que era pretendido de cada colaborador junto de cada elemento da organização.

Estes resultados estão de acordo com Cardoso (2006) que argumenta que a comunicação é algo essencial numa organização e que a comunicação deve ser feita desde o topo da hierarquia até ao nível mais baixo da hierarquia. Estão ainda de acordo com Bayardo et al., (2013), que defendem que se deve criar um bom plano de comunicação, o que aconteceu na empresa em estudo. Estes resultados foram suportados pelos dados quantitativos, dado que 93% dos inquiridos concordam que o plano de comunicação foi bem elaborado pelos responsáveis pela mesma.

Quanto à participação, conclui-se que a empresa, desde o início deu abertura a que as pessoas pudessem dar a sua opinião e contribuir com ideias, assim como, tirar eventuais dúvidas que ocorram. Este resultado está em linha com Lines (2004) quando argumenta que o aumento da participação dos trabalhadores é feito acompanhar pelos seus níveis de empenho, motivação e consequentemente, de aumento da produção individual. Com efeito, metade dos inquiridos referem participar ativamente com ideias e opiniões na organização.

10.3 Implicações práticas

Após a análise dos resultados obtidos, sugere-se aos gestores, para eventuais processos de mudança, que comuniquem sempre todas as implicações do processo, que informem todos os elementos da organização das vitórias, mas também de todos os problemas que possam vir a enfrentar. É igualmente importante que promovam a participação de todos os elementos em todas as fases da mudança, que fomentem a liberdade de expressão de ideias e opiniões e que possibilitem a cooperação de todos na procura de soluções para possíveis problemas.

10.4 Limitações e sugestões para investigações futuras

Esta investigação apresenta algumas limitações que condicionam as suas principais conclusões. A escolha de um estudo de caso único pode gerar algumas limitações em termos de generalização, devido ao facto de haver diversos fatores distintos de empresa para empresa, tais como a cultura e clima organizacional, assim como a forma de comunicação no seio da empresa. Desse modo, seria interessante no futuro, investigar uma amostra de empresas do mesmo setor ou mesmo empresas de setores de atividades diferentes visto que as conclusões aqui colhidas podem ser específicas desta empresa ou deste setor de atividade.

Nesta pesquisa apenas foram consideradas duas variáveis de contexto de mudança organizacional, contudo, podem existir outras variáveis que podem interferir nas atitudes dos trabalhadores em possíveis mudanças a ocorrer. Para estudos futuros seria interessante completar este estudo elaborando análises de regressão múltiplas. Dito isto, em estudos futuros, seria relevante estudar outras variáveis, como a influência da liderança na mudança, comprometimento afetivo.

Em investigações futuras poderiam ser abordados ainda outros temas relacionados com a mudança organizacional, como o estudo dos seus efeitos em termos de evolução da cultura organizacional de uma empresa.

No futuro poderá ser estudada uma mudança que já esteja implementada, o que permitirá recolher dados antes da comunicação da mudança, depois da comunicação da mesma, durante o seu processo e por fim, quando já estiver concluída. Desse modo, será possível obter percepções mais dinâmicas e abrangentes.

11. Bibliografia

- AKAN, B., ÜLKER, F., & ÜNSAR, A. (2016). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TOWARDS RESISTANCE TO CHANGE: A CASE STUDY IN BANKING SECTOR. *Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.
- Atinc, G., Simmering, M., & Kroll, M. (2012). Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research. *Sage Journals*, 15(1), 57-74. doi: 10.1177/1094428110397773.
- Baptista, R. (2012). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. *Work Stress*, 26(2), 91-111. doi:10.1080/02678373.2012.682721.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422–438. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.007.
- Bayardo, J., Reche, F., & e La Cabada, M. (2013). COMMUNICATION AS A FACTOR IN THE. *European Scientific Journal*, 9(29), 1857 – 7881. doi:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2013.v9n29p%25p.
- Braga, C., & e Marques, A. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, 11(1), 9-17.
- Brown, M., & e Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686. doi: https://doi.org/10.1002/hrm.20239.
- Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação. *RAP*, 40(6), 1124-1144. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010
- Crawford, L., & Nahmias, A. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015.
- Elias, S., Smith, W., & Barney, C. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453-467. doi:10.1080/0144929X.2010.513419.
- Elst, T., Baillien, E., & e Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related

- well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264. doi:10.1177/0143831X09358372.
- EYISI, D. (2016). The Usefulness of Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Researching Problem-Solving Ability in Science Education Curriculum . *Journal of Education and Practice*, 17(15), 91-100.
- Georgalis, J., Lu, Y., Samaratunge, R., & Kimberley, N. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113. doi:https://doi.org/10.1177/0312896214526212.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups . *BRITISH DENTAL JOURNAL*, 204(6), 291-295. doi:10.1038/bdj.2008.192.
- Hartmut, G. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 201-210.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., & e Haider, M. (2017). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. doi:https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002.
- Jabri, M. (2012). *Managing organizational change process, social construction and dialog*. Londres: Red Globe Press.
- John, K. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. MARCHIORI, *Faces da cultura e da comunicação* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to. *Journal of Information Technology*, 31(1), 67-82. doi:10.1057/jit.2015.17
- Li, J., Jia, M., & Liu, X. (2016). Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo bias and inertia perspectives. *Computers in Human Behavior*, 65, 189-200. doi:https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.08.028.

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. doi:<https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>.
- Lunardi, G., Dolci, P., & Maçada, A. (2010). Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, 45(1), 5-17. doi:[https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30505-2](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30505-2).
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educ. Pesqui.*, 1517-9702.
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542. doi:10.1177/0267659114559116.
- McKay, K., Kuntz, J. .., & e Naswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 29-40.
- Meirinhos, M., & e Osório, A. (2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser*, 2(2), 1645-4774.
- MERDZANOVSKA, M. (2016). DEALING WITH CHANGE RESSISTANCE. *Economic Development*, 393-406.
- Muayyad, J. (2012). *Managing Organizational Change: Process, Social Construction and Dialogue*. Londres: Macmillan Publishers.
- Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. Londres, Inglaterra: Sage Publications.
- Nielsen, B., & Raswant, A. (2018). The selection, use, and reporting of control variables in international business research: A review and recommendations. *Journal of World Business*, 53(6), 958-968. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.003>
- Oliveira, E. (2005). Mudança de Rota. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL & GESTAO*, 11(2), 223-244.
- Pessoni, A. .., & e Portugal, K. (2011). A Comunicação Participativa nas Mídias Organizacionais. *Metodista*, 32(55), 231-255. doi: <http://dx.doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v32n55p231-255>
- Prediscan, M., Bradutanu, D., & e Roiban, N. (2013). FORCES THAT ENHANCE OR REDUCE EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1582-5450.

- Quazi, A., & Talukder, M. (2011). Demographic Determinants of Adoption of Technological Innovation. *Journal of Computer Information Systems*, 52(1), 34-42. doi:<https://doi.org/10.1080/08874417.2011.11645520>.
- Rego, A., & e Cunha, M. (2006). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308-380. doi:<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow, Inglaterra: Pearson Education.
- Sorre, B. (2016). RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*, 2(11), 22-28.
- Spector, P., & Brannick, M. (2011). Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables. *Sage Journals*, 2(14), 287-305. doi: 10.1177/1094428110369842.
- Vincenzi, S. ., Mendes, L., Gouveia, V. ., & e Andrade, D. (2016). Escala de Resistência à Mudança (RAM): Construção,. *Psico-USF*, 21(3), 471-486. doi:10.1590/1413-82712016210303.
- Wagner, N., Hassanein, K., & Head, M. (2010). Computer use by older adults: A multi-disciplinary review. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 870–882. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.029>.
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1), 14-21.
- Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.
- Zwick, T. (2005). Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower*, 23(6), 542-552. doi:<https://doi.org/10.1108/01437720210446397>.

12. Anexos

Anexo 1 - Consentimento Informado

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado pretendo estudar o Impacto da Resistência dos Trabalhadores à Mudança Organizacional no âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Esta entrevista tem por objetivo perceber o impacto da mudança no trabalho de quem por ela é afetado. A sua participação nesta entrevista é de extrema importância, na medida em que se pretende conhecer o contexto da mudança, entender se a mudança foi bem comunicada e se há liberdade de participar nela por qualquer membro da empresa.

Os dados obtidos serão usados exclusivamente para uso académico e, portanto, asseguro sigilo das informações partilhadas. Os dados recolhidos serão analisados em computador não sendo possível identificar quem respondeu.

Desde já agradeço a sua atenção e participação.

Eduarda Silva
Investigadora

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar nesta entrevista e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para este estudo académico e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura:

Data: / /

Consentimento para gravação de entrevista

Eu, _____, autorizo a gravação desta entrevista para a recolha e posterior análise dos dados.

Eu, _____, não autorizo a gravação desta entrevista para recolha e posterior análise dos dados.

Consentimento para utilização dos dados para futuras investigações

Eu, _____, autorizo o uso dos dados para futuras investigações, desde que as questões de confidencialidade e anonimato estejam asseguradas.

Eu, _____, não autorizo o uso dos dados para futuras investigações, desde que as questões de confidencialidade e anonimato estejam asseguradas.

Data: / /

Anexo 2- Entrevista ao responsável pela mudança

- 1- Autoriza a gravação desta entrevista?

Sim.

- 2- Qual o seu percurso profissional?

Eu já venho do setor de construção, trabalho há mais de 20 anos, comecei no setor da construção, numa empresa que na altura foi fundada, em que a ajudei a crescer. Quando eu entrei só havia um único administrador que era eu e depois quando eu saí, quase ao fim de 18 anos, já tinha no escritório cerca de 30 a 35 pessoas e cerca de cento e tal pessoas que no fundo trabalham fora da sede da empresa. E pronto, nessa altura fui aprendendo com base nos meus conhecimentos pessoais e também a nível de ensino, fui aprendendo por mim próprio, nunca tive ninguém a ensinar. Sempre tive ligado à gestão, à parte financeira e sempre gostei de me interessar por todos os setores, da estrutura da empresa, não só focar na parte de tesouraria ou administrativa, na parte de recursos humanos ou de produção e sempre participei em todos os setores da empresa porque está tudo interligado.

Depois fruto da economia e uma série de situações que aconteceram no nosso país e a nível internacional, em 2009 acabo por sair dessa empresa de construção, um ano e meio depois a empresa acabou por fechar. Entrei no mundo dos transportes e outras atividades que tive pelo meio, ligado também à banca, ao grupo Espírito Santo, e acabei por entrar nos transportes daí estar agora nos Transportes Antunes Figueiras, fruto disso, dessa experiência nova que tive e que ganhei outro conhecimento, acrescentei à minha experiência esta área dos transportes.

- 3- Quando entrou para esta empresa?

Entre há muito pouco tempo, entrei há pouco mais de meio ano, comecei em setembro de 2017, foi a minha admissão, a minha entrada nos Transportes Antunes Figueiras.

- 4- Que mudança está a ocorrer neste momento na empresa?

Eu entro, aqui nos Transportes Antunes Figueiras, no grupo, porque temos mais de uma empresa, entrei precisamente a convite da administração, dado que, ficaram a conhecer-me. Não me conheciam de lado nenhum, mas ficaram a saber que era uma pessoa que tinha alguma experiência, na área também dos transportes e que tinha também aqui alguma experiência a nível da plataforma informática que nós estamos a utilizar. Portanto, eu passei a ser no fundo o responsável pela implementação da nova plataforma informática aqui no grupo. E a mudança acaba por ser certa forma radical a todos os níveis, portanto, é um

sistema que engloba toda a estrutura da empresa, portanto, tudo está a ser implementado de novo aqui no grupo, com base na nova plataforma há aqui uma mudança a muitos níveis.

- 5- Qual é a sua opinião em relação a esta mudança ser benéfica para a empresa na medida em que pode melhorar a comunicação entre os vários departamentos da empresa, bem como, alterar o modo de executar as tarefas, torná-las mais fáceis de executar?

Tal e qual, isto tem uma consequência boa para toda a estrutura da empresa, todos os departamentos da empresa, não é só num departamento ou outro. Quando um departamento tem um procedimento a fazer, na utilização da plataforma, quando esse departamento está a utilizar o sistema está a melhorar, está a alimentar o sistema e ao mesmo tempo está a ter uma consequência boa nos outros departamentos, pois cada um deles vai pegando nessa informação ou vai alterando, ou vai acrescentando mediante as funções de cada um. Obrigatoriamente isto implica uma melhor comunicação entre todos, sem isso, por muito boa que seja a plataforma ou o sistema, as coisas não vão funcionar. Aqui ou em qualquer outra organização, a comunicação entre as pessoas, o convívio profissional entre as pessoas, ninguém tem de gostar um do outro, mas a nível profissional as pessoas tem que se dar, se relacionar, têm de saber estar, é tudo uma questão de atitude, isso obriga a que haja comunicação, Quem não estiver disponível a comunicar com o colega, seja ele do mesmo departamento ou de outro, há ali uma interrupção do processo, uma paragem e isso bloqueia tudo o resto, toda a estrutura, pode bloquear simplesmente toda estrutura da empresa. Esta plataforma obriga exatamente a que haja cada vez mais comunicação, não é estanque, as coisas passam por mim e já vêm de algum lado e eu a seguir tenho de dar o meu tratamento para fazer seguir o processo, é primordial a que obriga a uma melhor forma de comunicar com todos.

- 6- Como é que avalia o plano de comunicação que lhe foi transmitido? Foi claro e transparente em relação à natureza da mudança, bem como, a todos os procedimentos envolventes e ao que se pretendia de cada um dos trabalhadores?

Sim, embora o projeto, ainda esteja a decorrer, ainda não esteja a 100% e que não vai estar tão depressa, a grande parte do processo de implementação está feito, a parte principal, o motor desta empresa, desta atividade que é a parte de produção, de supervisão, está praticamente a 100%, há aqui umas coisas que temos de aperfeiçoar. Eu já tinha a experiência de implementação e de gestão e de perceber as necessidades de uma estrutura que implementa um sistema destes. Eu já tinha passado por essa fase numa empresa espanhola, que tinha implementado um projeto igual em todo o grupo, eu tive intervenção nesse aspeto

e estava como diretor, foi criado um modelo de gestão. Aqui o que me foi transmitido era que iríamos ter uma nova plataforma que isso iria obrigar a ter alguém com capacidade para ser o intermediário entre a empresa e fornecedor, os consultores, perceber quais eram as necessidades da empresa e exigir. Porque não é só necessário estarmos aqui à espera que alguém venha instalar um programa e dar formação, é necessário alguém que perceba que é necessário rever algumas matérias todos os dias, não é uma situação que esteja parada e que já esteja terminada. Eu já estou a pensar, e ainda o projeto não está terminado, a implementação, noutras mudanças e como evoluir. Foi um pouco vaga a informação, porque a administração também não sabia muito bem em pormenor o que iria implicar, por isso, é que eles acharam que havia necessidade de ter aqui alguém que já tivesse esse conhecimento e que lhes tirasse esse peso de cima, para saber se este é o caminho a percorrer e daí também eu ter sido contratado para isso mesmo. Mas o que me foi transmitido facilmente foi absorvido, neste caso por mim.

- 7- Quando lhe foi comunicado o que iria acontecer na empresa, qual foi a sua interpretação sobre o que estava a ser comunicado? Sentiu que quem comunicou teve especial cuidado ao transmitir a informação, no sentido em que, vos forneceu os aspetos positivos e negativos do processo?

Sim, praticamente foi isso mesmo que aconteceu. É como eu digo, é um projeto novo, a empresa decidiu abraçar e avançar para este grande investimento, é um investimento muito considerável para uma estrutura como a nossa, mas que a curto prazo já estamos a ter retorno. Não saberia muitos pormenores, mas é normal porque quando também não se está muito dentro do novo processo, também é difícil transmitir. Quando alguém decide adquirir um produto, mas se não tiver muito dentro das capacidades, sabe que no fundo vai permitir ajudar, vem incentivar os colaboradores, a ter aqui novas práticas, a modernizar, a diminuir o tempo de espera relativamente a várias situações que ocorrem aqui na empresa, diminuir a carga de trabalho, não ter que aumentar os recursos humanos para poder continuar a fazer o trabalho que se fazia, mas não se sabia muitos pormenores e eu sabia isso, daí terem recorrido a uma pessoa, e digo isto com toda a humildade, com conhecimento até porque ainda cá estou. Eu acabei por perceber o que estava em causa, também já tinha esta experiência, não era novidade, mas era novidade, sim, esta empresa. Mas o projeto em si não era novidade porque eu já sabia o que era necessário.

- 8- Considera também que a comunicação dirigida aos trabalhadores foi bem executada, clara e transparente acerca do que iria acontecer e do que se pretendia de cada um?

Isso também passou mais por mim, a mim foi-me comunicado que iríamos ter este projeto para implementar e que iria haver aqui mudanças garantidamente na estrutura da empresa. Mas depois coube-me a mim passar essa mensagem no terreno, no dia-a-dia, e ainda hoje isso acontece e vai continuar a acontecer. Portanto, eu penso que, e depois cada um terá a sua opinião, talvez alguns terão uma opinião mais favorável outros não, coube-me a mim passar essa mensagem e da melhor maneira, eu penso que sim, que estamos a ter bons resultados relativamente a isso.

- 9- Sendo um dos responsáveis pelo processo de mudança, teve especial atenção a comunicar a quem não está tão recetivo a mudanças e sobretudo a mudanças tecnológicas, visto que, preferem os procedimentos manuais?

Claro que sim, portanto, aqui nesta empresa e deverá também acontecer noutras organizações, há sempre colaboradores, por já terem mais idade, outros porque têm mais experiência outros nem por isso, alguns estão mais disponíveis a aprender do que outros, outros terão mais capacidade, outra menos. Ou seja, há aqui uma diversidade muito grande. Aqui, talvez, na parte de RH, a idade média é baixa, contudo as pessoas mais velhas, não só de idade, mas também de experiência, estão mais recetivas a aprender e ajudar também devido à mensagem ter sido bem transmitida. Tentou-se adaptar à pessoa, tentar perceber qual a capacidade da pessoa, e tentou-se adaptar a qualquer pessoa, mesmo aquela que já tem mais experiência. Eu tentei adaptar-me a essa pessoa e passar a mensagem da forma que ela percebesse melhor e perceber qual era ali a dificuldade.

- 10- Qual a sua perceção sobre a reação dos trabalhadores quando teve de comunicar o processo de mudança? Sentiu que estavam recetivos à mudança, assim como, teve noção se eles perceberam o que lhes foi comunicado?

A grande maioria das pessoas, posso dizer praticamente a 100%, que a maioria das pessoas estiveram sempre muito recetivas a esta mudança, em perceber o que estava para acontecer, o problema aqui foi elas perceberem até que ponto iriam ter aqui um papel importante no novo processo e esse acho que é o problema nas empresas, que é não passarem essa mensagem. Uma coisa é saber que vai haver uma mudança, a pessoa vai ficar ansiosa, ela pode ou não estar disponível e essa disponibilidade tem a ver com o que lhe é transmitido, até que ponto ela vai ter ou não um papel importante. Até ela perceber que vai ter aqui um papel muito importante e todas têm, ela pode ser no início uma pessoa fechada e de pé atrás, mas até perceber que vai ter aqui um papel importante, a maior parte delas muda

completamente de atitude, aqui o importante não é a plataforma, o sistema, a mudança mas sim valorizar a pessoa na mudança e a partir de aí ela fica 100% disponível.

- 11- Apesar dos dados que lhe foram transmitidos, teve necessidade de pesquisar mais informações sobre o que iria acontecer, sobre o próprio sistema em si, para poder também tirar dúvidas por parte dos trabalhadores?

Claramente, todos os dias, admito e tenho que ser sincero a esse ponto, todos os dias estou a pesquisar, perceber as necessidades da empresa, perceber o porquê de isto ter de ser feito, perceber até que ponto a nova plataforma informática nos pode ajudar a melhorar a informação que nós pretendemos obter. Porque a ideia é essa mesmo, trabalhar com um sistema que estamos a alimentar para depois tirar partido dele, tirar informação, analisar. Que é um pouco da minha função e há aqui coisas que é preciso questionar, perceber, alterar, retificar, porque tudo não está a 100% funcional, nem o ser humano é 100% perfeito, quanto mais uma máquina, um sistema criado pelo ser humano. Portanto, todos os dias há aqui situações que é preciso explorar, que é para depois passar a mensagem, para depois tentar melhorar parte a parte.

- 12- Como é um dos responsáveis pela gestão da mudança, está especialmente motivado na execução, empenha-se mais do que era esperado ou pelo contrário pensou em resistir por algum motivo?

Considero que sim, se não tivesse esse sentimento do valor que tenho e que posso dar aqui um grande contributo e que é um projeto extremamente importante isso satisfaz-me, faz-me motivar. Por vezes nas organizações é difícil que tenhamos alguém que nos motive e dizer que há aqui um bom trabalho, por vezes isso, é difícil de existir, o que não é o caso desta empresa. Antes pelo contrário, a administração apoia a 100% e por vezes até diz para ter alguma calma que as coisas hão de acontecer, há todo um *timing*, mas sinto-me totalmente motivado desde o primeiro dia e espero continuar motivado, porque gosto imenso do que estou a fazer e do que esta a acontecer. Acho que mesmo que saia hoje da empresa fica aqui uma marca.

- 13- Qual a sua perceção em relação à receptividade dos trabalhadores à mudança? Qual a sua opinião em relação ao facto de eles que se empenham mais do que era esperado ou pelo contrário não entendem o porquê da mudança, acham que os procedimentos anteriormente usados eram bons e que não há necessidade de mudar? Considera que possa haver resistência dos trabalhadores por qualquer motivo?

Da parte das pessoas senti uma boa atitude, boa perceção da mudança, senti que sim.

- 14- Quando lhe foi comunicada a intenção de mudança, sente que houve abertura para poder questionar algo que não entendesse e que essa mesma abertura foi proporcionada aos trabalhadores para que eles pudessem dar a sua opinião, as suas ideias, bem como, tirar eventuais dúvidas que surgissem e que ainda podem surgir?

Tal e qual, eu ainda hoje faço isso, além das dúvidas que me são colocadas todos os dias, para além de as responder, eu próprio se tiver dúvidas relativamente a esse tema, também tenho de ir colocar as questões e sei a quem tenho de as colocar, a entidade externa que nos forneceu o sistema. Eu tento esclarecer as dúvidas, mas se vejo que a pessoa tem ali qualquer dúvida na resposta que eu dei, de como é que deve proceder, se sinto que não ficou muito à vontade tento sempre questionar a pessoa no sentido de voltar a perguntar. Eu próprio para além de tentar perceber o procedimento, saber qual é o objetivo, sabendo o que a plataforma nos pode dar e fazer, continuo a ter, mas já aconteceu alterar algumas situações até no procedimento, porque a pessoa deu a opinião dela e achei que o que disse até era mais benéfico.

Anexo 3- Entrevista ao representante do departamento de supervisão

- 1- Autoriza a gravação desta entrevista?

Sim.

- 2- Qual o seu percurso profissional?

Tirei licenciatura em Gestão, seguidamente mestrado e estive noutras organizações antes de entrar para aqui.

- 3- Quando entrou para esta empresa?

Eu entrei para aqui há 3 anos atrás.

- 4- De que maneira lhe foi comunicada esta mudança e por quem?

Eu já estava por dentro da mudança, uma vez que, eu também participei na decisão de implementá-la.

- 5- Qual é a sua opinião em relação a esta mudança ser benéfica para a empresa na medida em que pode melhorar a comunicação entre os vários departamentos da empresa, bem como, alterar o modo de executar as tarefas, torná-las mais fáceis de executar?

Na minha opinião esta mudança só vai trazer vantagens para a empresa, tanto na parte de ser mais fácil pesquisar informação no sistema do que de ir pessoalmente ter com as pessoas a de quem precisamos da informação, tanto na parte de fazer com que haja melhor comunicação entre o departamento de supervisão e os motoristas, através das consolas que cada motorista irá ter em viagem.

- 6- Como é que avalia o plano de comunicação que lhe foi transmitido? Foi claro e transparente em relação à natureza da mudança, bem como, a todos os procedimentos envolventes e ao que se pretendia de cada um dos trabalhadores?

Sim, eu desde o início sabia de que mudança se ia tratar, portanto, sabia o que se esperava de cada pessoa, contudo se precisar de mais informações ou pesquiso ou vou ter com o responsável pela execução da mudança e de todo o processo de comunicação, visto, que o responsável pela gestão da mudança tem mais experiência com este tipo de mudanças.

- 7- Quando lhe foi comunicado o que iria acontecer na empresa, qual foi a sua interpretação sobre o que estava a ser comunicado? Sentiu que quem comunicou teve especial cuidado ao transmitir a informação, no sentido em que, vos forneceu os aspetos positivos e negativos do processo?

Sim, desde o início do processo e até agora, quando nos comunicam, façam-no da melhor maneira e sempre a referir o que se espera e o que está a acontecer que implicações têm.

- 8- Como caracteriza os dados que lhe foram fornecidos? No sentido de precisar de pesquisar mais indicações sobre o processo por pensar não ter os conhecimentos requeridos para este processo ou por, na verdade, achar que esta mudança não é precisa e que os antigos procedimentos e sistemas se adequam ao presente e que não é importante mudar ou por, a informação que foi transmitida não foi ambígua nem clara e por isso, necessitar de obter mais dados sobre o que vai acontecer?

Como já referi anteriormente, sempre que me surge uma dúvida ou pesquiso no momento ou vou falar com o responsável que é quem está mais por dentro do tema. E sempre que me dirijo a ele, as respostas são bem claras e certas sobre o que preciso de saber.

- 9- Qual o seu ponto de vista em relação à liberdade, para expressar a sua opinião e as suas ideias acerca de todo o processo, concedida pelos responsáveis pela mudança? Essa liberdade concedida aumentou a sua motivação para participar na execução do processo?

Há toda a liberdade para toda a organização expressar as suas opiniões e darem as suas ideias, e se forem ideias assertivas de certeza que são tidas em conta.

- 10- Qual a sua perceção sobre o facto de a sua opinião, as suas ideias e sugestões terem sido ouvidas e postas em prática? Se alguma vez deu as suas ideias e elas não foram tidas em conta, continuou a sentir-se motivado para a execução do processo e com vontade de continuar a opinar sobre futuros procedimentos que possam ocorrer?

Como disse em cima, se as opiniões forem vantajosas, são tidas em conta e isso faz com que as pessoas se sintam mais motivadas.

- 11- Qual a sua visão sobre o facto de haver algum tipo de resistência por parte dos responsáveis por gerir a mudança ou por parte de qualquer outro colega e por esse motivo também sentiu necessidade de resistir, visto que nem os responsáveis estavam muito recetivos a este processo? Se isso se verifica, na sua opinião, quais são os motivos para que tal aconteça? Se esta situação já ocorreu como tentaram contrariar esta tendência, que atitudes foram tomadas?

Não considero que haja resistência por parte dos responsáveis, pois, todos têm noção de que esta mudança é necessária e benéfica para todos.

- 12- Apesar de estar recetivo à mudança, mas isso não se verifica nos seus colegas, continua a empenhar-se na mudança para que esta tenha sucesso e influencia os seus colegas pouco recetivos a mudar de opinião?

Sim, se considero que esta mudança é boa, que é o caso, e me sinto motivado, com certeza que vou motivar a outra pessoa e fazer com que ela dê o seu melhor.

13- Qual o seu ponto de vista em relação ao uso das novas tecnologias, em vez do uso dos métodos antigos, nos dias que correm?

Concordo que se use as novas tecnologias que nos tragam mais vantagens e que nos facilitem o trabalho.

Anexo 4- Entrevista ao representante do departamento administrativo

- 1- Autoriza a gravação desta entrevista?

Sim.

- 2- Qual o seu percurso profissional?

Licenciei-me em Contabilidade, estive em outras empresas antes de vir para a Transportes Antunes Figueiras.

- 3- Quando entrou para esta empresa?

Entro pra esta empresa há cerca de 2 anos atrás.

- 4- De que maneira lhe foi comunicada esta mudança e por quem?

Esta mudança foi-me comunicada pelo gestor da mudança que é o responsável pela coordenação da mudança, ela foi comunicada pessoalmente a todos os colaboradores e explicada o que se ia passar e como ia afetar o nosso trabalho no dia-a-dia.

- 5- Qual é a sua opinião em relação a esta mudança ser benéfica para a empresa na medida em que pode melhorar a comunicação entre os vários departamentos da empresa, bem como, alterar o modo de executar as tarefas, torná-las mais fáceis de executar?

Sim, tornou mais fácil o trabalho porque agora já não preciso de ir procurar informação que precise de anos anteriores aos dossiês, basta ir ao sistema e tenho toda a informação que preciso. Já não tenho de ter esse trabalho manual.

- 6- Como é que avalia o plano de comunicação que lhe foi transmitido? Foi claro e transparente em relação à natureza da mudança, bem como, a todos os procedimentos envolventes e ao que se pretendia de cada um dos trabalhadores?

Sim, o que nos foi transmitida foi bastante claro sobre o que iria acontecer, o que iria mudar no nosso dia-a-dia, bem como o que era esperado de cada pessoa, o seu empenho na mudança.

- 7- Quando lhe foi comunicado o que iria acontecer na empresa, qual foi a sua interpretação sobre o que estava a ser comunicado? Sentiu que quem comunicou teve especial cuidado ao transmitir a informação, no sentido em que, vos forneceu os aspetos positivos e negativos do processo?

Sim, como já referi anteriormente, a mudança foi bem transmitida pelos responsáveis e sim, transmitiram-nos todos os aspetos que esta mudança ia implicar, pois, esta mudança é de uma certa dimensão e acarreta muitas vantagens, mas também tem os seus pontos negativos.

- 8- Como caracteriza os dados que lhe foram fornecidos? No sentido de precisar de pesquisar mais indicações sobre o processo por pensar não ter os conhecimentos requeridos para este

processo ou por, na verdade, achar que esta mudança não é precisa e que os antigos procedimentos e sistemas se adequam ao presente e que não é importante mudar ou por, a informação que foi transmitida não foi ambígua nem clara e por isso, necessitar de obter mais dados sobre o que vai acontecer?

Eu não precisei de pesquisar mais informações para além daquelas que nos foram transmitidas, pois, já disse anteriormente que as informações foram claras e mesmo que tenhamos uma dúvida pontual podemos ir perguntar ao Senhor António que ele está disponível para nos responder.

- 9- Qual o seu ponto de vista em relação à liberdade, para expressar a sua opinião e as suas ideias acerca de todo o processo, concedida pelos responsáveis pela mudança? Essa liberdade concedida aumentou a sua motivação para participar na execução do processo?

Desde o início que nos deram liberdade para contribuir com ideias e opiniões, o que nos leva acreditar melhor nesta mudança e sim a aumentar a nossa motivação e consequentemente o nosso empenho. O gestor da mudança sempre, desde o início, nos deixou à vontade para tirarmos dúvidas que possamos ter tido e possamos ainda ter, pois, todos os dias podem surgir novas dúvidas e ele está lá sempre para nos responder.

- 10- Qual a sua perceção sobre o facto de a sua opinião, as suas ideias e sugestões terem sido ouvidas e postas em prática? Se alguma vez deu as suas ideias e elas não foram tidas em conta, continuou a sentir-se motivado para a execução do processo e com vontade de continuar a opinar sobre futuros procedimentos que possam ocorrer?

Não tenho perceção de as pessoas darem ideias e eles não serem ouvidas e se melhorarem algum aspeto que não sejam postas em prática. Penso que, se alguém der uma boa ideia, terá todo o sentido usá-la.

- 11- Qual a sua visão sobre o facto de haver algum tipo de resistência por parte dos responsáveis por gerir a mudança ou por parte de qualquer outro colega e por esse motivo também sentiu necessidade de resistir, visto que nem os responsáveis estavam muito recetivos a este processo? Se isso se verifica, na sua opinião, quais são os motivos para que tal aconteça? Se esta situação já ocorreu como tentaram contrariar esta tendência, que atitudes foram tomadas?

Não, não acho que haja resistência por parte dos gestores nem por parte dos meus colegas, visto que, esta mudança é bastante benéfica para todos.

12- Apesar de estar receptivo à mudança, mas isso não se verifica nos seus colegas, continua a empenhar-se na mudança para que esta tenha sucesso e influencia os seus colegas pouco receptivos a mudar de opinião?

Claro que sim, na minha opinião esta mudança é boa para empresa e para nós, portanto, sinto-me motivada para que ela aconteça e se vejo que alguém está com dúvidas tento motivá-lo também, mas não conheço nenhum caso de resistência.

13- Qual o seu ponto de vista em relação ao uso das novas tecnologias, em vez do uso dos métodos antigos, nos dias que correm?

Na minha opinião é uma mais-valia o uso das novas tecnologias, visto, que torna o nosso trabalho mais fácil e rápido.

Anexo 5- Questionário aplicado aos colaboradores da empresa

Esta investigação pretende estudar o Impacto da Implementação de um Sistema Informático no âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Este questionário tem como objetivo perceber como os trabalhadores reagiram à mudança que está a ser implementada na empresa: Implementação de um sistema Informático Integrado. A ideia é saber como é que a mudança está a ser entendida.

O questionário é composto por uma parte de dados pessoais e a parte do questionário propriamente dito, onde se pretende que responda às questões relativas à sua visão sobre a mudança que está a ocorrer atualmente na empresa.

É necessário que responda com sinceridade e todo o rigor possível, visto que só assim se garantirá o sucesso desta investigação.

Não existem respostas certas ou erradas, por favor não deixe nenhuma resposta em branco.

As respostas são confidenciais, não escreva o seu nome em nenhuma parte do questionário.

Este questionário demora 5 minutos a preencher.

Muito Obrigada pela sua colaboração

Eduarda Silva

eduardasilva-12@hotmail.com

Dados Pessoais

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade ----- anos

Estado civil:

- ☐ Casado/União de Facto
- ☐ Solteiro
- ☐ Separado/divorciado
- ☐ Viúvo

Número de filhos -----

Número de anos de escolaridade:

- ☐ 1º - 4º Ano
- ☐ 5º - 9º Ano
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado/MBA/Pós-graduação
- ☐ Doutoramento/ Pós-Doutoramento

Tempo de serviço na empresa ----- anos

Função na organização:

- ☐ Administrativa
- ☐ Operacional de manutenção
- ☐ Operacional de supervisão
- ☐ Motorista

Salário Líquido -----€

Leia atentamente o conteúdo de cada questão e faça uma cruz na alternativa sim ou não, conforme concorde ou discorde com a questão.

Pontuação:

SIM	NÃO
-----	-----

	SIM	NÃO
1- A mudança foi-lhe comunicada?		
2- É afetado diretamente pela mudança?		
3- Sente que tem mais a perder se resistir à mudança?		
4- Fica mais propenso a aceitar uma mudança quando recebe informações sobre ela?		
5- Tem algum papel participativo importante na mudança?		
6- Sente necessidade de apresentar algum tipo de resistência a todo o processo?		
7- As suas sugestões têm sido tidas em conta?		
8- A qualidade do processo de comunicação foi excelente?		
9- Com base no que lhe foi comunicado, acredita que a mudança é benéfica para toda a organização?		
10- Algumas vezes, recusa-se a mudar o modo como realiza o seu trabalho?		
11- A empresa transmitiu-lhe a mudança através de reuniões?		
12- Considera que esta mudança vai melhorar a forma de comunicação entre os diversos departamentos da empresa?		
13- Concorda com a mudança?		



