

Instituto Universitário da Maia - ISMAI  
Departamento de Ciências Empresariais



Planeamento da mudança na cultura organizacional

Inês Martins Dias

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor Pedro Rodrigues

Coorientador Prof. Mestre José da Costa Dantas

Julho 2021



Instituto Universitário da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais

# **Planeamento da mudança na cultura organizacional**

Discente: Inês Dias

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Prof. Doutor Pedro Rodrigues e

Prof. Mestre José da Costa Dantas

Julho de 2021

Inês Martins Dias

A031983

# **Planeamento da mudança na cultura organizacional**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação dos  
Prof. Doutor Pedro Rodrigues e  
Prof. Mestre José da Costa Dantas  
Instituto Universitário da Maia

Julho de 2021

Dedico esta trabalho e este mestrado aos meus pais, Adília Dias e Carlos Dias, que sempre estiveram ao meu lado e por todo o esforço que realizaram para finalização desta etapa, todo o apoio e incentivo dado ao longo da toda a minha vida académica e pessoal.

À minha irmã Ariana Dias, que sempre me apoio e acreditou nas minhas capacidades e sempre foi o meu exemplo.

Decido também, ao meu namorado Pedro Niz, por estar sempre ao meu lado e por contribuir para que esta dissertação pudesse ser concluída.

Obrigada por tudo.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha vida várias foram as etapas que tive de superar tal não teria acontecido sem o apoio, carinho, e conhecimento de diversas pessoas.

Pelo que, passo a citar várias palavras de gratidão que apesar de dizer muito, muito ficará por dizer, mas são uma pequena amostra do agradecimento e gratidão que tenho por todas elas.

À Coordenadora Doutora Maria Alberta Oliveira do meu curso que ao longo da minha vida me ajudaram a superar, ao meu orientador Doutor Pedro Rodrigues e coorientador Mestre José da Costa Dantas, por tudo aquilo que ensinaram, pelo conhecimento, pela ajuda e por toda a pronta disponibilidade que sempre demonstraram;

Ao Instituto Universitário da Maia, que me disponibilizou e forneceu tanto os meios como os conhecimentos básicos para a minha formação como futura gestora de empresas;

Aos meus pais e avós, que sem o seu apoio, motivação e ajuda eu não teria aqui chegado, por serem o meu suporte emocional para que atingisse as metas que sempre ambicionei, pelos valores inculcados e o estímulo para lutar por aquilo que ambiciono e nunca desistir ao primeiro obstáculo que surja, obrigado por tudo;

À minha irmã, Ariana, por ser o meu suporte e por sempre acreditar em mim e por toda a ajuda e apoio que sempre me prestou;

Ao meu namorado, Pedro Niz, obrigado pelo carinho, compreensão e apoio que sempre demonstrou nesta etapa e sobretudo pela ajuda dada nas horas de maior aperto.

O mais profundo e sincero obrigado!

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas.”

(Clarice Lispector, 1920-1977)

# Planeamento da mudança na cultura organizacional

## RESUMO

No âmbito dos requisitos de carácter obrigatório e conclusivo do mestrado em Gestão de Empresas, pelo Instituto Universitário da Maia – ISMAI, o presente trabalho de projeto assume uma função de reflexão referente à componente teórica exercida ao longo de dois anos. O mesmo tem como principal objetivo, dar a conhecer o papel que a cultura organizacional exerce no interior das organizações e como deve ser efetuado o planeamento da mudança.

Para que este projeto se concretizasse, o mesmo foi estruturado em duas partes. A primeira, teve como base o enquadramento teórico, salientando o conceito e as manifestações de cultura e processo de mudança organizacional.

Na segunda parte, é apresentada uma investigação empírica, que recaiu sobre uma estrutura organizacional.

Foram utilizadas metodologias quantitativas, através de questionários, em que foram recolhidos dados e, posteriormente uma análise estatística dos mesmos.

Com o presente estudo, pretende-se concluir que o colaborador é um elo bastante importante no processo da mudança e do seu planeamento.

Toda a mudança organizacional é vista como um desafio para as empresas, uma vez que, tem como principal objetivo a identificação da sua cultura. O planeamento estratégico vem ajudar a que a mudança seja planeada da melhor forma para que todos os elementos da organização se sintam beneficiados, e que a mudança seja executada de forma eficiente. A mudança incita os colaboradores a realizarem as suas tarefas e funções da melhor forma possível, incentivando também a interação com a vida da empresa.

Palavra-chave: Mudança organizacional, Dinâmica de processo, Planeamento estratégico, Cultura organizacional.

JEL CODES: JEL: M1 – Administração de Empresas

JEL: M12 – Gestão de Pessoal

JEL: O1 – Desenvolvimento Económico

JEL: O15 – Recursos Humanos. Desenvolvimento Humano.

JEL: O2 – Planeamento e Política de desenvolvimento

JEL: O21 – Modelos de planeamento. Política de planeamento

# Planeamento da mudança na cultura organizacional

## ABSTRACT

Within the scope of the mandatory and conclusive requirements of the master's in business management, by the Instituto Universitário da Maia – ISMAI, this project work assumes a function of reflection regarding the theoretical component carried out over two years. Its main objective is to make known the role that organizational culture plays within organizations and how change planning should be carried out.

For this project to materialize, it was structured in two parts. The first was based on the theoretical framework, emphasizing the concept and manifestations of culture and organizational change process.

In the second part, an empirical investigation is presented, which focused on an organizational structure.

Quantitative methodologies were used, through questionnaires, in which data were collected and later a statistical analysis.

With this study, it is intended to conclude that the worker is a very important link in the process of change and its planning.

All organizational change is seen as a challenge for companies since its main objective is to identify their culture. Strategic planning helps to plan the change in the best way so that all elements of the organization feel benefited, and that the change is executed efficiently. The change encourages employees to perform their tasks and functions in the best possible way, also encouraging interaction with the company's life.

Keywords: Organizational change, dynamics of the process.

JEL CODES: JEL: M1 – Administração de Empresas

JEL: M12 – Gestão de Pessoal

JEL: O1 – Desenvolvimento Económico

JEL: O15 – Recursos Humanos. Desenvolvimento Humano.

JEL: O2 – Planeamento e Política de desenvolvimento

JEL: O21 – Modelos de planeamento. Política de planeamento

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	VI
ABSTRACT .....	VIII
ÍNDICE .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA .....	3
1.1 Noção de cultura .....	3
1.2 Manifestação de cultura .....	4
1.3 Definição de cultura .....	6
1.4 Modelos de cultura organizacional .....	8
1.5 Cultura e estágios de desenvolvimento organizacional.....	13
1.6 Pode-se ou não mudar a cultura organizacional?.....	17
CAPÍTULO II – MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	19
2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE MUDANÇA.....	20
2.1 Conceito de mudança.....	20
2.2 A necessidade de mudança .....	21
2.3 Tipos de mudança organizacional .....	22
2.3.1 Mudanças contínuas - Kaizen e Qualidade total.....	22

2.3.2	Mudanças radicais – Reengenharia .....	23
2.3.3	Mudanças planejadas – Desenvolvimento Organizacional.....	24
2.4	Mudanças estratégicas – Balanced Scorecard .....	24
2.5	O líder da mudança. ....	25
2.6	Impactos da mudança para as organizações .....	25
2.7	Criar uma cultura de mudança organizacional .....	26
2.8	Razões e fatores da mudança .....	27
	CAPÍTULO III – RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	31
3	RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	32
3.1	Resistência à mudança .....	32
3.2	Fatores da resistência à mudança .....	36
3.3	Formas de reduzir/ superar a resistência à mudança organizacional .....	37
3.4	Óticas de resistência à mudança .....	39
3.4.1	Ótica do indivíduo .....	39
3.4.2	Ótica no âmbito da cultura organizacional .....	41
3.5	Consequências da mudança para os membros da organização .....	41
3.6	Os recursos humanos e a mudança organizacional .....	42
	CAPÍTULO IV – PLANEAMENTO DA MUDANÇA .....	46
4	PLANEAMENTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	47
4.1	Conceito histórico.....	47
4.2	Princípios e objetivos do planeamento.....	47
4.3	Tipos de planeamento.....	49
4.4	Benefícios e inconvenientes para a organização .....	50
4.5	Necessidade de planear as mudanças organizacionais .....	51

4.6	Gestão da mudança.....	52
4.7	Conclusão .....	54
CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO .....		55
5	ESTUDO EMPÍRICO .....	56
5.1	Metodologia .....	56
5.2	Objetivos, perguntas de partida, problema, hipóteses e variáveis .....	56
5.3	Descrição da amostra/população .....	57
5.4	Métodos de recolha de dados.....	58
5.5	Apresentação, descrição e análise dos dados recolhidos .....	59
5.5.1	Caraterização da população .....	59
5.6	Conclusão parte prática .....	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108
ANEXOS.....		111
8	ANEXO .....	112
8.1	Planeamento da mudança na cultura organizacional.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Diferentes níveis de manifestação de cultura organizacional .....	5
Figura 2- Modelo de Deal e Kennedy .....	9
Figura 3- Modelo de Harrison.....	10
Figura 4- Modelo de Hampden- Turner.....	11
Figura 5- Modelo de Denison .....	12
Figura 6- Modelo de Quinn.....	13

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- As cinco fases de crescimento de Greiner .....	16
-----------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme as dimensões da resistência.....	42
Tabela 2- Género dos inquiridos da empresa Laskasas e One Home Design Furniture	60
Tabela 3 - Idade dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture .....	61
Tabela 4 - Estado civil dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture .....	63
Tabela 5 - Habilitações Literárias dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture .....	64
Tabela 6 - Antiguidade dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture .....	66
Tabela 7 - A organização estimula os empregados a enfrentarem desafios .....	67
Tabela 8 - Para a organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. ..	67
Tabela 9 - A organização valoriza a competência e a iniciativa individual do colaborador. ....	68
Tabela 10 - A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional do colaborador. ....	69
Tabela 11 - A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente. ....	70
Tabela 12 - A organização acredita que é importante sempre do mesmo modo, segundo os costumes e tradições. ....	71
Tabela 13 - Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa .....	72
Tabela 14 - A organização acredito que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.....	73
Tabela 15 - Esta organização mantém-se atualizada na sua área de atuação.....	74
Tabela 16 - A comunicação entre a organização e os funcionários é clara e circula por todos na organização.....	75

Tabela 17 - A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional. .....	76
Tabela 18 - A organização tem uma visão clara e bem definida. ....	77
Tabela 19 - As pessoas que estão há mais tempo no poder sentem-se ameaçadas cc mudança. ....	78
Tabela 20 - Na organização, as várias tentativas de mudança continuam a dar certo..	79
Tabela 21 - As pessoas deixam de aderir às mudanças na organização pela falta de informação.....	80
Tabela 22 - As mudanças na organização geram insatisfação nas pessoas. ....	81
Tabela 23 - As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer. ....	82
Tabela 24 - Na organização, os benefícios são partilhados com os seus colaboradores. .....	83
Tabela 25 - A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização. .....	84
Tabela 26 - Na organização, as mudanças provocam expectativas exageradas. ....	84
Tabela 27 - Na organização as mudanças demoram mais tempo que a previsto.....	85
Tabela 28 - As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência. ....	86
Tabela 29 - Tenho receio de encarar situações novas. ....	87
Tabela 30 - Mudar causa medo e ansiedade.....	88
Tabela 31 - Tenho receio do desconhecido e prefiro trabalhar com o que já conheço. 89	
Tabela 32 - É difícil transitar para uma situação nova. ....	90
Tabela 33 - Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se é necessária.91	
Tabela 34 - Resisto quando a mudança não é planeada. ....	92
Tabela 35 - Quando não me comunicam a mudança, resisto.....	93
Tabela 36 - As mudanças causam desconforto. ....	94
Tabela 37 - É fácil criticar e reprovar as mudanças. ....	95
Tabela 38 - Os colaboradores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.....	96
Tabela 39 - É mais fácil transitar para uma situação nova se houver um líder capaz de conduzir a mudança. ....	97
Tabela 40 - Há espaço para a participação dos colaboradores nos processos de mudança. .....	98

Tabela 41 - Os processos de mudança trazem benefícios para a organização. ....	99
Tabela 42 - Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos na organização.....	
Tabela 43 - As pessoas comprometem-se com os processos de mudança.....	100
Tabela 44 - As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança. ....	101
Tabela 45 - A organização prepara os empregados para o processo de mudança.....	102
Tabela 46 - As pessoas acreditam que a sua participação contribuirá para a mudança. ....	102
Tabela 47 - As mudanças na organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.....	103
Tabela 48 - A mudança é aceite quando não são retirados direitos e garantias dos colaboradores.....	104

## INTRODUÇÃO

A área da gestão de empresas é fundamental uma gestão de uma organização, uma vez que, através dos objetivos que são previamente estabelecidos, quer gerais, quer específicos, consegue-se com que a mudança seja gerida da melhor maneira para a obtenção dos objetivos e para que as metas sejam atingidas.

A mudança organizacional é um tema moderno e que irá permanecer no ceio das organizações durante longo tempo.

Robbins (Gomes, 2005, p. 17) refere que “as organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção”. Uma vez que, o meio organizacional está em constante mudança e a tecnologia a evoluir a passos largos, as organizações têm de estar preparadas para constantes mudanças e têm de estar lado a lado com as nossas tendências.

Contudo, as mudanças organizacionais e culturais causam efeitos em todos os envolventes na mesma mudança. Esses efeitos podem ser ao nível do psicológico do individuo, podendo ter consequências quer positivas como por vezes negativas, sendo que afetam o bem-estar dos colaboradores que tendem resistir à mudança.

As pessoas são o recurso mais importante que uma organização pode ter, contribuindo para o seu sucesso. A área de gestão de empresas neste processo de mudança ajuda bastante, uma vez que existe especificidade do trabalho, atuando de forma estratégica para que a organização atinja os objetivos planeados.

O trabalho de projeto apresenta uma estrutura separada em duas partes: primeira parte referencial teórico, dividido por quatro capítulos, onde serão abordados os temas da cultura, da mudança, da resistência e do planeamento da mudança organizacional. Na segunda parte é apresentada uma investigação empírica, que incidirá sobre os colaboradores de uma organização. Será realizada uma introdução sobre a amostra em estudo, de seguida será realizada uma análise com os dados obtidos chegando por fim a um resultado e discussão da pesquisa em campo.

# CAPÍTULO I – CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

## 1. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA

### 1.1 Noção de cultura

A ideia de cultura remonta aos primórdios da antiguidade clássica, atualizando-se com o passar dos tempos e das épocas. Ferin (Nascimento, 2009, p. 11) salienta que na Idade Média associava-se o conceito de cultura à “ação que o homem realiza - quer sobre o meio, quer sobre si mesmo”.

O conceito de cultura é bastante usado para descrever um modo de vida, estando relacionado com as formas de pensar, sentir e atuar.

Tylor (Pickina, 2008) foi denominado como pioneiro na definição do conceito de cultura, dizendo que a mesma é realizada como um objeto em estudos sistemáticos e trata-se de um fenómeno natural que permite que a sua investigação seja objetiva e a sua análise seja capaz de viabilizar as leis sobre o processo cultural e respetiva evolução.

Outro autor que demonstra a sua opinião em relação a este tema é Hofstede (Pickina, 2008, p. 16), apontando que “a cultura é um fenómeno coletivo parcialmente compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social.”. Este ambiente em que as pessoas se vão inserindo, providencia algumas regras que são denominadas de não-escritas ou então programadas que são aprendidas pelo indivíduo.

A antropóloga Mischa Titiev (Nascimento, 2009, p. 12) aponta que o conceito de cultura pode ser usado em duas vertentes distintas, sendo que “pode referir os aspectos não biológicos da humanidade no seu conjunto (concepção universalista), ou pode respeitar apenas à forma de vida de um determinado grupo de homens e mulheres (concepção etnologista)”.

Schein (Pickina, 2008) associa a cultura a um conjunto de padrões básicos que vão sendo compartilhados e que são aprendidas pelo grupo como um todo à medida que o mesmo vai resolvendo os problemas tanto de adaptação externa como de integração interna.

Para Schein (Pickina, 2008, p. 17) “quando estes pressupostos funcionam bem para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante”.

Para Nascimento (2009) numa concepção estruturalista, a cultura está associada ao resultado que deriva da exploração de inter-relações, de atividades como jogos, rituais referentes à alimentação, à religiosidade.

Para Stuart Hall (Nascimento, 2009, p. 15) “a cultura é usada para se referir ao que é distintivo, sobre as experiências de vida de uns sujeitos, comunidade, país ou grupo social”.

Podemos, assim, dizer que a cultura é um fenómeno coletivo, onde são compartilhadas crenças, hábitos, costumes e símbolos.

A cultura depende de quem participa na sua transformação e continuidade de forma significativa. Neves (Nascimento, 2009, p. 15) refere que para ele “... existem duas correntes de pensamento que caracterizam a problemática da cultura”.

Estas duas correntes dividem-se em dois caminhos bastante distintos, sendo que um está ligado a assumir a cultura como sendo um processo assente nas relações sociais e o outro caminho relaciona-se com o facto de a cultura ser vista como uma criação dos sujeitos que interagem entre si.

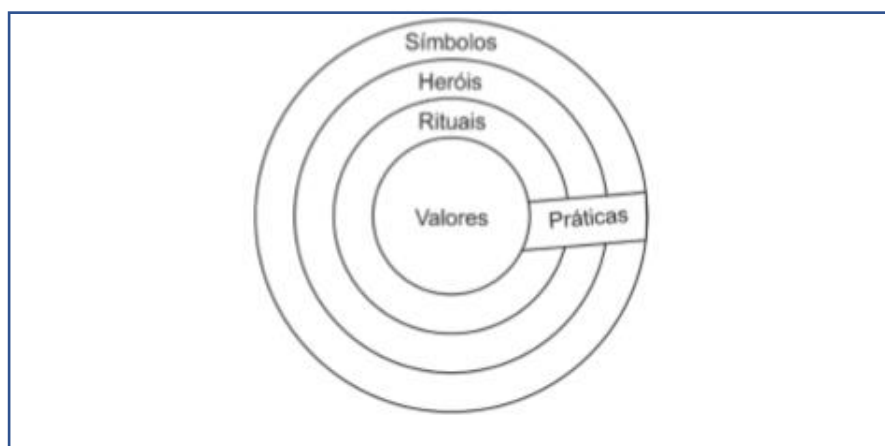
Em suma, podemos identificar a cultura como algo que está presente na forma como os indivíduos se relacionam tanto na organização como em sociedade, de forma que em ambos os lugares existam regras para o bom funcionamento.

## 1.2 Manifestação de cultura

Schein (Pickina, 2008) aponta três níveis de manifestação da cultura: os artefactos, os valores e crenças e, por último, os pressupostos básicos.

O primeiro nível, os artefactos, está associado a tudo o que alguém vê, escuta e sente num encontro com grupos de culturas diferentes. O segundo nível são os valores e crenças que existem em toda a organização. Constitui tudo o que é verbalizado e acordado pelo grupo e pela organização. O terceiro e último nível que é apontado pelo autor são os pressupostos básicos, que correspondem aos comportamentos e posturas adotadas inconscientemente ligadas a todos os relacionamentos com o ambiente e com as atividades humanas.

Figura 1-Diferentes níveis de manifestação de cultura organizacional



Fonte: Nascimento, 2009, p. 29.

Hofstede (Nascimento, 2009, p. 28) apresenta quatro termos distintos para a descrição das manifestações culturais: “símbolos, heróis, rituais e valores”.

Segundo o mesmo, os valores da organização representam manifestações mais profundas da mesma, daí o facto de estarem no centro da figura. Ao contrário dos valores existem os símbolos que são caracterizados como sendo exteriorizações mais superficiais.

Hofstede (Nascimento, 2009) salienta que os símbolos têm pouca durabilidade uma vez que são apreendidos pelos indivíduos e logo a seguir são substituídos por outros símbolos que são necessários para a organização.

Os heróis são modelos de comportamentos que são os desejáveis e positivos para todos os intervenientes da organização. Os rituais, segundo Hofstede (Nascimento, 2009, p. 29) são definidos como sendo “conjunto de actividades de cariz cerimonial, com uma carga simbólica forte, para atingir os objectivos pretendidos”.

A aquisição de valores dá-se nos primeiros anos de vida da empresa que normalmente não são compreensíveis e compreendidos exteriormente. Para Hofstede (Nascimento, 2009, p. 29) “interpretar os estudos sobre valores, negligenciando as diferenças entre o desejável e o desejado, pode conduzir a resultados paradoxais”.

### 1.3 Definição de cultura

Durante vários anos, o tema relacionado com a cultura organizacional foi abordado por vários profissionais e pesquisadores do comportamento humano.

Com o passar dos anos, o conceito de cultura organizacional foi evoluindo e foi sendo aprofundado. O estudioso Pettigrew (Gomes, 2013) enfatiza o conceito de cultura organizacional inúmeras vezes nos seus artigos, bem como a necessidade de se avaliar a organização do ponto de vista cultural.

Desde então, outros autores têm-se dedicado a aprofundar este tema, surgindo em 1983 vários depoimentos relatados por Deal e Kennedy, onde apontam o conceito mais prático de cultura organizacional como sendo, “... o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”, (Deal & Kennedy, 1983, p. 501). Com este conceito os autores pretendem dizer que toda a sociedade desenvolve a sua própria cultura, constituída por crenças, artefactos e uma linguagem passada por herança cultural, que se vai alterando de geração para geração.

Toda a comunidade que envolve uma organização influencia de várias maneiras a cultura da mesma, através da interação que fornece e adquire também recursos indispensáveis para a continuidade da organização.

Para Fleury (Crozatti, 1998, p. 5) “A cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização.”.

Outro autor que estudou o conceito de cultura organizacional é Chiavenato (1999, p. 138) que define cultura organizacional como sendo “... um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes, expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”, ou seja, conjunturas básicas que ao serem compartilhadas por toda a organização a distinguem das restantes. A cultura de uma organização é revelada através da maneira como a mesma realiza os seus negócios, a forma como trata os seus clientes, bem como os seus funcionários, a sua autonomia em todos os departamentos da mesma e a sua lealdade para com os seus funcionários.

Segundo Lacombe (Carvalho, 2015) a cultura é o modo como a organização vive, pois define padrões, ações e comportamentos que direccionam a organização.

Por sua vez, Naves e Coleta (Carvalho, 2015) aponta a cultura como uma força que vai impulsionando os membros envolvidos na organização a agir, dando, assim, direções e domínio na organização.

Vários são os autores que associam a cultura à maneira de ser e gerir uma organização, afirmando que esta estimula todos os colaboradores, abastecendo os mesmos com atitudes, comportamentos e mentalidades. A cultura organizacional exerce grande influência na tomada de decisão e também nas mudanças organizacionais, tema que será abordado mais à frente.

Manuel Sarmiento (Nascimento, 2009, p. 17) refere que “a cultura organizacional divide-se em duas perspetivas: na prescritiva e na interpretativa”.

Na vertente prescritiva, a cultura concebe-se através de um processo de adaptabilidade a modelos que já existem, enquanto na vertente interpretativa, a cultura é criada num processo que é constante entre os sujeitos e entre as relações que os mesmos estabelecem entre si, com especial relevância as relações de grupo.

A cultura de uma organização é diferente de organização para organização, podendo mesmo afirmar que é o ADN de cada empresa, delineando a sua identidade, bem como os objetivos perante um público tanto interno como externo. Todos os valores e crenças transmitidos pela organização e dentro da mesma fazem com que o seu ADN seja cada vez mais diferenciado e seja mais forte aos olhos das outras empresas, não mostrando o seu lado mais fraco. Todas as crenças e valores transmitidos dentro da organização são transmitidos inicialmente por um líder, sendo este o núcleo de todo o ADN, que irá repassar toda a cultura organizacional aos demais membros da empresa, através das moléculas, que são então mais uma vez os valores, crenças, hábitos e costumes. O papel do líder nesta fase inicial é bastante importante, uma vez que, “... nele está o seu comportamento, pensamentos enquanto pessoa que vão impulsionar suas atitudes”, (Carvalho, 2015, p. 4).

Em inúmeros documentos e artigos são salientadas algumas funções que são assumidas pela cultura organizacional. As formas mais universais estão diretamente relacionadas com o ambiente externo da organização, a própria integração interna, onde a união dos membros envolventes cria uma identidade da empresa, a integração externa, na qual a empresa realiza as suas metas reagindo e moldando a mudança que possa existir.

Segundo Morin (Nascimento, 2009, p. 19) “a cultura também poderá ser uma variável independente e externa à organização, condicionada pela sociedade”, ou seja, a cultura de uma organização é formada não só por todos os intervenientes internos, mas também por fatores e intervenientes externos, a sociedade, que servem de material ou energia tanto organizacional como informacional.

Uma organização ter cultura é sinal reflexivo da sua própria consciência, sendo reconhecida através de símbolos, linguagem, histórias, mitos (manifestações culturais). Numa perspetiva ligada à gestão, as organizações estáveis são modelos de uma cultura forte, unida.

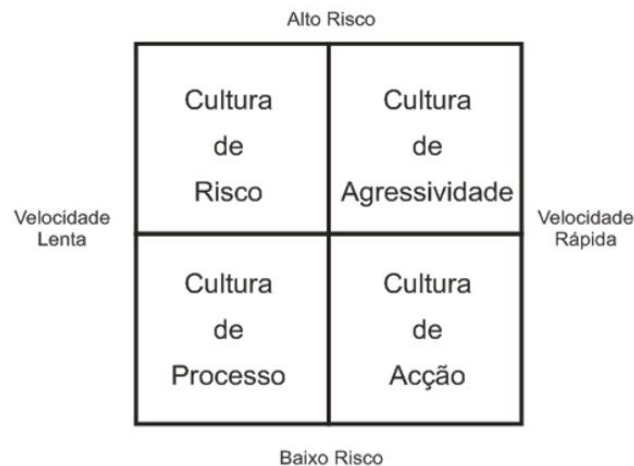
#### 1.4 Modelos de cultura organizacional

João Bilhim (Nascimento, 2009) é da opinião de que a cultura tem um papel bastante importante na manutenção de conluios na estrutura, pois só assim é que a gestão de uma empresa se certifica que os seus valores são apreendidos da melhor forma possível. Cada organização tem a sua própria cultura, que influenciará todo o comportamento dos seus membros e sujeitos, bem como as suas opiniões.

Existem modelos culturais onde os padrões de cultura são identificados na base de estruturas normalmente dimensionais; para Bilhim (Nascimento, 2009, p. 40) “... resultam da combinação de eixos ortogonais, unipolares ou bipolares”.

Em relação aos eixos unipolares, Deal e Kennedy (Nascimento, 2009) têm uma opinião acerca disso, explicando que as duas dimensões unipolares se relacionam e que ao mesmo tempo são estruturadas em quatro quadrantes, onde são salientados quatro tipos de cultura que segundo Bilhim (Nascimento, 2009, p. 40) são: “cultura de processo, cultura de risco, cultura de agressividade e cultura de acção”, conforme é mostrado na figura 2.

Figura 2- Modelo de Deal e Kennedy



Fonte: Nascimento, 2009, p. 41.

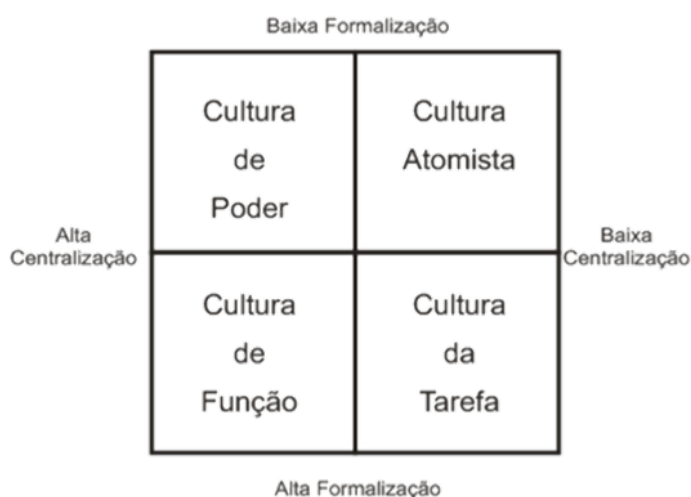
Deal e Kennedy (Nascimento, 2009) com este modelo pretendem mostrar cada tipo de culturas, bem como, as suas melhores características. Começando por falar da *cultura de ação* com uma visão direcionada para o presente e não tanto futurista, sendo esta caracterizada por dar realce à quantidade da cultura do que à sua qualidade. Na *cultura de processo*, caracterizada pela rigidez de hierarquia, formalização e destaque no título profissional.

Ao contrário da *cultura de ação*, a *cultura de risco* tem uma visão futurista, o que exige que o processo de decisão se fortaleça através de um certo grau de conhecimento e experiência.

A quarta cultura que os autores referem é a *cultura de agressividade*, caracterizada pela rapidez e direcionada para o curto espaço de tempo. Estas características acabam por gerar competitividade interna, tendo como consequências o individualismo, o aumento da competição levando a que a cooperação existente seja cada vez menor entre os indivíduos.

Harrison (Nascimento, 2009, p. 41) parte também de duas dimensões igualmente unipolares, estando identificado na figura3 e que resulta em quatro parte: “cultura de função, cultura de poder, cultura atomista e cultura de tarefa”.

Figura 3- Modelo de Harrison



Fonte: Nascimento, 2009, p. 42.

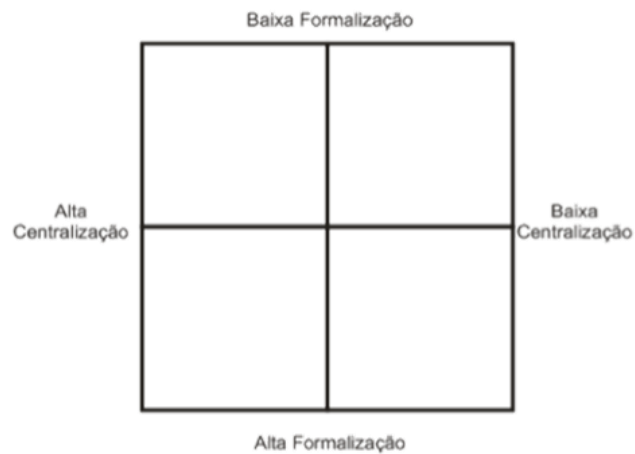
Este modelo abordado por Harrison (Nascimento, 2009) está diretamente relacionado com a formalização e com a centralização da cultura na organização. Relativamente à *cultura da tarefa*, esta encontra-se no eixo inferior direito, refletindo a alta formalização, mas baixa centralização, facilitando a aprendizagem de novos valores como a cooperação, a adaptabilidade, possibilita a autonomia e também a flexibilidade.

Em oposição a esta cultura situada no eixo inferior esquerdo, existe a *cultura de função* caracterizada por alta centralização e também alta formalização, levando a que a sua autoridade tenha foco essencialmente para procedimentos formalizados.

Abordando agora o eixo superior, Harrison aborda outras duas culturas, a *cultura de poder* e a *cultura atomista*. A cultura de poder segundo Harrison (Nascimento, 2009, p. 42) “descreve-se como intuitiva, tendo capacidade de resposta às solicitações do seu meio, mas incapaz de olhar aos meios para atingir os seus fins”.

Por último a *cultura atomista*, caracterizada por baixa centralização e baixa formalização, leva a que cada individuo dentro da organização, tenha espaço de manobra e que haja reduzidas regras.

Figura 4- Modelo de Hampden- Turner

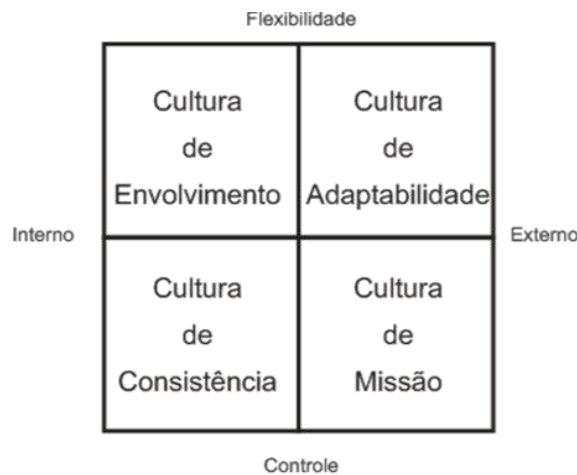


Fonte: Nascimento, 2009, p. 43.

Hampden- Turner (Nascimento, 2009, p. 43) com a elaboração deste modelo é da opinião de que a “organização necessita de preservar as suas características fundamentais, e precisa igualmente da ocorrência de mudanças periódicas”. As culturas das organizações devem respeitar uma continuidade, apesar de sofrerem consecutivas mudanças.

Denison (Nascimento, 2009) ao contrário dos autores anteriormente abordados, explica o seu modelo, partindo de duas dimensões bipolares que se vão relacionar entre si. Denison (Nascimento, 2009, p. 43) refere que “uma das dimensões traduz a relação da organização com o seu exterior versus a dinâmica interna da organização”. Em relação à outra dimensão abordada, Denison (Nascimento, 2009, p. 44) salienta que ainda existem dúvidas “(...) entre a abertura à flexibilidade e o controle pela estabilidade”.

Figura 5- Modelo de Denison



Fonte: Nascimento, 2009, p. 43.

No modelo que Denison (Nascimento, 2009) apresenta, divide-se também em quatro quadrantes, sendo dividido por ambiente interno e externo, maior flexibilidade ou maior controle.

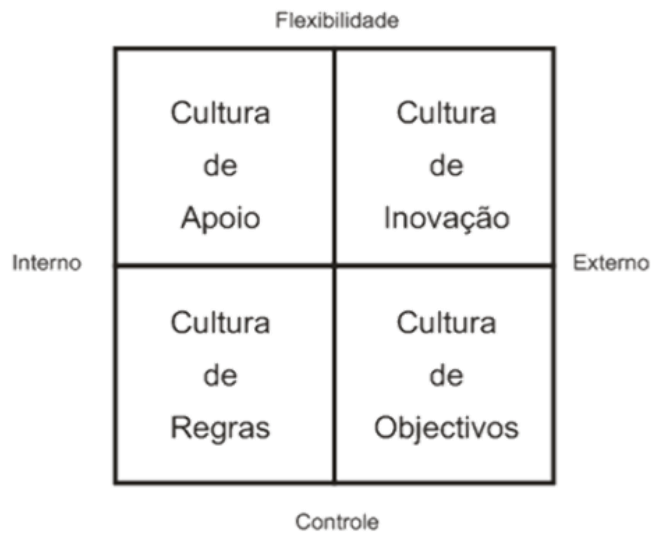
A *cultura de adaptabilidade*, é representada pela autonomia na tomada de certas medidas que se adequam às modificações vindas do exterior e na tomada de medidas relacionadas com a flexibilidade de comportamentos e regras internas da organização, como refere Denison (Nascimento, 2009).

A *cultura de envolvimento*, destaca-se pelo pela responsabilidade, que é concebida pelos níveis mais altos. A cultura de consistência segundo Denison (Nascimento, 2009) baseia-se nos valores e nas crenças que são partilhadas por todos os indivíduos, mas também pelas regras impostas.

Por último Denison (Nascimento, 2009, p. 44) refere que a *cultura de missão*, “dá um claro destaque ao significado, à clareza e à direcção, aos objectivos internos e externos, aos papéis individuais como institucionais que devem demonstrar”.

Outro autor que aborda a cultura partindo de duas dimensões bipolares, como refere o autor acima abordado, é Quinn (Nascimento, 2009, p. 44) que salienta e divide as duas dimensões como a primeira sendo, “ uma dúvida entre a abertura à flexibilidade e o controle pela estabilidade” e a segunda “traduz a relação da organização com o seu exterior versus a dinâmica interna da organização”.

Figura 6- Modelo de Quinn



Fonte: Nascimento, 2009, p. 45

Neste modelo, existem quatro culturas: de apoio, de inovação, de regras e de objetivos.

Falando da *cultura de regras*, a mesma dá mais ênfase à formalização e também à segurança. Valoriza também a uniformização e também a centralização. O fator motivacional está relacionado com regras de funcionamento da organização.

Quinn (Nascimento, 2009, p. 45) ao falar da *cultura de apoio*, realça que a mesma “dá primazia à criação, manutenção e coesão do desempenho dos sujeitos.” No que respeita à *cultura de inovação*, o mesmo autor refere que esta “centra a atenção na integração da organização às imposições da envolvente externa”.

Por último aborda a *cultura de objetivos*, revelando que esta preocupa-se com a produtividade, com o desempenho dos seus colaboradores e com o alcance dos seus objetivos.

### 1.5 Cultura e estágios de desenvolvimento organizacional

A cultura de uma organização vai sendo construída ao longo do tempo da existência da mesma organização. Segundo Schein (Pickina, 2008, p. 32) a cultura “relaciona os dois fatores e identifica três principais estágios: o nascimento, a diversificação e meia-idade da organização e a maturidade.”

Numa fase inicial dá-se o crescimento na organização e a dominação dos fundadores

A maioria das empresas tem uma evolução bem definida e bastante caracterizada por um estilo de administração. Neste modelo de Greiner, Menegasso (2015) salienta algumas fases de evolução: a criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração.

Segundo Menegasso (2015) a fase inicial de evolução de uma organização é a criatividade que dá ênfase à criação de novos produtos e/ou serviços para se mostrar no mercado. Esta fase apresenta certas características:

- Orientação técnica ou empreendedora dos fundadores, geralmente distantes das atividades de gestão e cujos esforços estão voltados à produção e venda;
- Comunicação informal entre a alta gestão e nível operacional;
- Longas jornadas de trabalho com salários modestos muitas vezes em troca de apropriação de parte da empresa.
- Quando a produção aumenta, a necessidade de conter novos recursos financeiros e novos funcionários para conduzirem melhor os negócios também aumenta.

A segunda fase é a direção, a organização passa por uma fase de crescimento considerada estável com a nova direção. As principais características desta fase são (Menegasso, 2015):

- Estruturação organizacional, onde departamentos são separados e atividades mais especializadas;
- Implantação de sistemas contabilísticos para compra e controlo de inventário;
- Criação de padrões de trabalho e incentivos aos funcionários;
- A comunicação começa a ser mais formal e impessoal com o aumento da posição e status da equipa de direção;
- O novo administrador do negócio e seus gerentes diretos assumem maior responsabilidade na tomada de decisão;

- Os supervisores são considerados executores especializados com pouco poder de tomada de decisão.
- Nesta segunda fase existe uma certa dificuldade no controlo da organização, acabando por dar início a uma denominada crise de autonomia.

Na fase de delegação, as empresas implementam uma estrutura descentralizada onde predominam características importantes: maior responsabilidade dada aos gerentes e seus supervisores; utilização de bónus para motivação de funcionários e a comunicação da alta gestão é formal e pouco frequente. Ao delegar algumas das responsabilidades aos vários gerentes da organização, dá-se oportunidade de a empresa crescer e ao mesmo tempo expandir-se. Esta delegação de responsabilidade prognostica novos obstáculos, como a perda de controlo sobre o negócio, uma vez que a atuação da gestão pode não ser da maneira mais adequada, atuando sem planeamento.

A fase seguinte é a coordenação, representada pelos sistemas estruturados para que exista maior coordenação, cuja responsabilidade é da gerência. Estas responsabilidades de implementação de novos sistemas incluem (Menegasso, 2015):

- Criação de grupos de produtos;
- Planeamento formal e revisão sistematizada;
- Contratação de novo nível de gerência e controle dos gerentes da operação;
- Criação de contas de investimento para cada grupo de produto;
- Centralização de algumas operações como processamento e finanças;
- Opção de ações e divisão de lucros para motivar funcionários.

O sistema de coordenação centralizado tem sido considerado uma ferramenta bastante importante para afetação dos recursos da empresa.

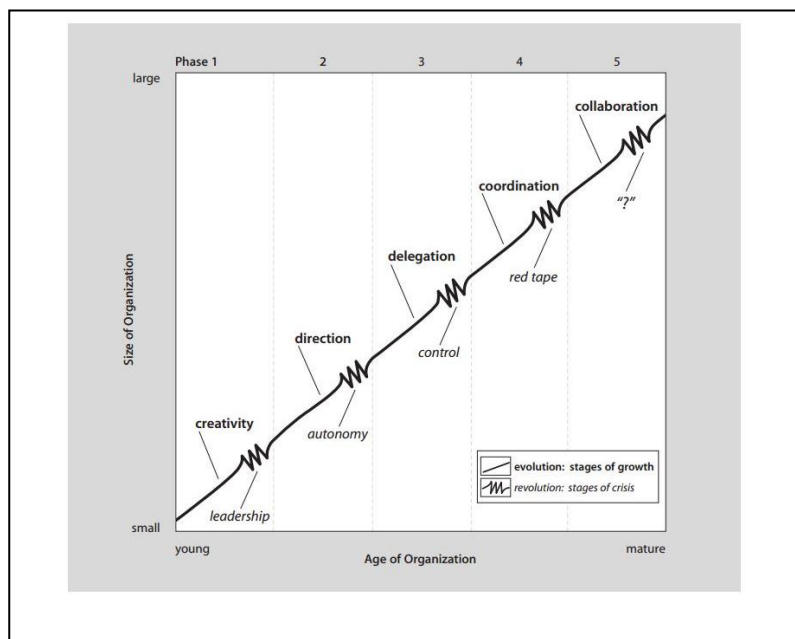
A fase de colaboração proporciona uma relação interpessoal que tem como principal objetivo minimizar a falta de confiança existente na organização.

Para proporcionar e aumentar a motivação dos colaboradores, existem algumas estratégias como a autodisciplina, a formação e a aceitação das diferenças interpessoais que se podem integrar e agir em harmonia. Menegasso (2015) tipifica este período de colaboração como sendo um comportamento bastante flexível, onde predominam:

- Solução de problemas;
- São formadas equipas multifuncionais;
- Há maior integração entre gestores da matriz e unidades descentralizadas;
- Utiliza-se informação em tempo real para tomada de decisão;
- Recompensas financeiras são direcionadas ao desempenho da equipa e não nos indivíduos.

Assim, o modelo de Greiner, conforme refere Menegasso (2015) é um dos modelos de evolução e crescimento das empresas, onde são identificados comportamentos similares entre diferentes corporações assim que crescem, como é possível ver no gráfico 1.

Gráfico 1- As cinco fases de crescimento de Greiner



Fonte: Menegasso, 2015, p. 4.

## 1.6 Pode-se ou não mudar a cultura organizacional?

Por vezes não é fácil uma organização gerir o seu ADN, a sua cultura, pois as regras e regulamentos que compõem a organização não se limitam a expressar as crenças que existem, mas servem também para conservar a cultura já existente. Se a direção da empresa juntamente com a sua gestão decidirem alterar as estratégias implementadas, devem considerar acima de tudo os valores e as crenças subjacentes à organização. Os gestores terão de ser capazes de criar contextos para que os seus colaboradores se possam adaptar e moldar às mudanças que vão acontecendo, cumprindo com o que a empresa espera.

Os comportamentos dos colaboradores podem ser moldados através da alteração da estrutura formal e dos sistemas. Os vários incentivos financeiros e alguns benefícios motivam os colaboradores a agirem de maneira diferente, que por vezes é de um modo isolado, não contribuindo com o melhor desempenho para a mudança.

Aos tratarem os colaboradores como ativos valiosos para a organização e ao fornecer oportunidades para desenvolvimento e crescimento, a cultura estará a ser mudada.

Segundo Kissil (Pickina, 2008, p. 34) “para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.” Ou seja, a inovação e a revitalização são bastante importantes para que a mudança organizacional ocorra.

O entendimento mútuo dentro da organização é bastante importante, é uma maneira de garantir que a estrutura da organização se mantém estável e o ritmo de produção não se altera. O respeito existente numa organização é o que a torna mais forte e que a torna mais eficiente e eficaz, onde as pessoas envolvidas têm valores e princípios que a empresa tenta incutir de forma bastante clara. Se todas as diversidades existentes forem direcionadas para um único compromisso, os objetivos da organização, a mesma estará sempre pronta para assumir e aplicar todas as mudanças que forem necessárias para o seu sucesso.

Existem algumas ferramentas que são utilizadas para que a mudança seja vista de uma forma mais fácil. Kissil (Pickina, 2008) aponta 6 ferramentas:

- **Clareza de objetivos, valores e princípios:** a empresa tem os seus objetivos bastante claros e bem definidos, que estão orientados para

médio e longo prazo. A organização deve fazer com que os seus colaboradores estejam a par de todos objetivos e que tenham bem definidos os valores e princípios.

- **Imagem de produtos e serviços:** os públicos, internos e externos, compreendem a qualidade do serviço e do produto que vai ser oferecido. Os detalhes dos mesmos devem ser do conhecimento de todos, clientes internos e externos. O resultado da motivação dos colaboradores na mudança é notado a longo prazo.
- **Integração e comunicação:** a estrutura organizacional deve permitir que a comunicação interna nos diversos departamentos seja bastante clara e simples. A colaboração e a parceria também são bastante importantes para o bom funcionamento e serve de meio para o auxílio mútuo, quer interno como externo.
- **Abertura a novas ideias:** a empresa deve ser dinâmica, estar sempre atenta às mudanças que possam ocorrer. Deve também estabelecer previamente os objetivos e proporcionar um ambiente motivador. A comunicação, se for aberta, proporciona ao colaborador oportunidades de expor as suas ideias.
- **Desempenho profissional:** o trabalho estimula os colaboradores proporcionando oportunidades de crescimento profissional. Com as várias práticas de ideias aplicadas, o trabalhador sente-se mais motivado e mais valorizado.
- **Aprendizagem:** A organização proporciona aos seus colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Não cobra apenas a qualificação, mas também incentiva a qualificação do seu quadro funcional.

# CAPÍTULO II – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## 2 CONCEPTUALIZAÇÃO DE MUDANÇA

### 2.1 Conceito de mudança

O tema da mudança no meio organizacional, tem sido alvo de vários estudos. Após a análise desses mesmos estudos os autores são da mesma opinião, “mudança significa alterações, ou passagem dum estado ou situação atual para um estado ou situações futuras” (Tanaia, 2014, p. 10).

Rosa (Nascimento, 2009, p. 48) refere que “mudança significa sempre alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos sujeitos ou dos grupos”, ou seja, toda a mudança de uma organização afeta tanto a organização a nível da sua estrutura uma vez que esta se irá moldar e modificar à nova mudança. Quanto aos sujeitos envolvidos também serão afetados pela mudança, tendo de apreender novas aptidões e adquirir novos conhecimentos para que não haja uma resistência tão fincada à mudança implementada.

Segundo Boog (Tanaia, 2014, p. 10) “querer mudar não é suficiente, é preciso saber o que se quer mudar, onde e quando mudar”. Ou seja, não se pode mudar o teor de uma organização sem saber o que realmente necessita de ser mudado. Esta mudança inicialmente tem de ser analisada de forma a obter os melhores resultados. As organizações devem estar abertas a novas mentalidades para se conseguirem adaptar a novas exigências que possam ocorrer.

Chiavenato (Tanaia, 2014, p. 11) também dá o seu contributo em relação ao conceito de mudança organizacional.

A mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas.

Quando a mudança é introduzida, existem forças que impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivem as forças impulsionadoras.

Atkinson (Tanaia, 2014) foca-se no comportamento dos colaboradores, no modo de pensar e de agir em ambiente organizacional. De acordo com Atkinson (Tanaia, 2014, p. 11) “a rapidez do processo da mudança está implicitamente ligada a concordância ou não dos objectivos, e se os mesmos estão dispostos a rejeitar o seu actual comportamento”.

Chiavenato (Tanaia, 2014) é da opinião de que primeiramente deve-se preparar a mentalidade dos colaboradores para que a mudança seja facilmente integrada.

É vista também como algo que afeta toda a estrutura da organização, interna e externa, desde a organização como um todo até ao indivíduo. É quase impossível não interferir com o comportamento dos colaboradores e nas suas relações de trabalho.

A mudança ocorre de forma duradoura e contínua sendo que, os sujeitos envolvidos devem estar preparados para as possíveis alterações, contudo os colaboradores são os que sofrem mais ao lidar com as mesmas.

Na perspetiva de Marx (Nascimento, 2009) só é necessário recorrer a mudanças quando existe um conflito/problema na organização, levando a que, para que seja resolvido o mesmo conflito, se tenha de mexer na estrutura e em vários outros aspetos da organização

## 2.2 A necessidade de mudança

A mudança numa organização surge consoante os objetivos estabelecidos pela mesma. As organizações têm necessidade de interagir constantemente com o ambiente tanto interno como externo, mantendo-se atualizadas no que respeita às novas tecnologias, a globalização e o poder económico existente. Estes fatores obrigam a que as empresas estejam em constante mudança na sua estrutura organizacional, bem como, a alteração de posição no mercado, mudança na sua função social e também pode mudar o seu direcionamento estratégico.

Uma das formas de averiguar a necessidade que uma organização tem de mudar e de se reajustar é conexas com os vários relacionamentos dentro de uma organização, bem como as existentes entre organizações e também os seus ambientes.

Kirkbridge (Nascimento, 2009) realça alguns cenários enquadrados na necessidade de mudança de uma organização:

- Harmonia e continuidade;
- Ajustamento preventivo ou desajuste temporário;
- Transformação ou reorientação;
- Viragem ou revitalização.

Em relação ao primeiro cenário, *harmonia e continuidade*, este acontece quando organização como um todo tem uma estratégia que se adapta ao ambiente atual. Em relação ao segundo cenário, *ajustamento preventiva ou desajuste temporário*, Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 48) salienta que “a organização tem um plano que está desadequado à situação actual, o que conduz a um mau desempenho”.

Abordando agora a *transformação ou reorientação*, esta relata que a organização apesar de se encontrar bem enquadrada tanto no mercado como no meio em que está inserida, irá ter a necessidade de mudar o seu plano organizacional de maneira que se possa reorientar para chegar ao objetivo proposto. O pior cenário que Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 49) aponta, está relacionado com a *viragem ou revitalização*, “onde a organização está desajustada do seu ambiente actual, não conseguiu qualquer tipo de alteração da situação, em ocasiões futuras”.

### 2.3 Tipos de mudança organizacional

Com o passar dos tempos, a abordagem à mudança organizacional deu origem a diferentes linhas de pensamento adotadas com diversas classificações.

Inúmeros autores referem-se à mudança como estando dividida entre mudança de primeira e segunda ordem, ou seja, as de primeira ordem estão relacionadas com as mudanças nos sistemas e com a execução de tarefas e as mudanças de segunda ordem são vistas como alterações que observam as práticas que ocorrem do trabalho, das crenças e dos pressupostos básicos.

#### 2.3.1 Mudanças contínuas - Kaizen e Qualidade total

As mudanças organizacionais contínuas têm como principal característica o uso de técnicas contínuas, que são centradas no desenvolvimento de diversas atividades em grupo que visam a qualidade dos produtos e serviços.

Estas técnicas normalmente começam pelos níveis mais baixos até aos níveis de topo, consoante a escalas de hierarquia, sendo que existe participação de todos os membros da organização.

A constante necessidade de renovação, fez com que o termo e pensamento de Kaizen fosse crescendo cada vez mais. O termo Kaizen, segundo Nascimento (2009, p. 94) significa “aplicação de técnicas de melhoramento”, sendo considerado o conceito

de maior importância para o entendimento do sucesso no Japão, de onde advém o termo. Segundo IMAI (Nascimento, 2009) Kaizen é o elo entre a filosofia, os sistemas e as ferramentas para a solução de problemas.

Kaizen abrange diversas práticas que abrangem a orientação para o consumidor, controle de qualidade, sistemas de sugestões, automação, disciplina no ambiente e no local de trabalho, *just in time*, relações corporativas, melhorias na produtividade e também a inovação, ou seja, criação e desenvolvimento de novos produtos.

O Kaizen veio auxiliar as empresas a usarem sistemas de padronização para resolverem todos os problemas existentes e para que possam garantir sempre qualidade nos produtos.

### 2.3.2 Mudanças radicais – Reengenharia

As mudanças radicais só se verificam quando são realizadas alterações de caráter profundo nos processos organizacionais, levando a uma renovação ou reorientação do funcionamento interno ou até mesmo do negócio da organização. Normalmente este tipo de mudança implica o envolvimento das decisões da organização para que as mesmas sejam executadas nos níveis hierárquicos mais baixos. Geralmente são geridos por equipas com características multifuncionais que irão implementar a mudança.

Para definirmos o conceito de reengenharia é necessário entendermos que todos os procedimentos são reprogramados desde o começo. A reengenharia é uma estratégia de gestão de negócios com principal foco a análise, projetos de fluxos de trabalho e processos de negócios na organização. A sua ideia consiste em auxiliar as organizações a repensar uma forma de realizar suas atividades com menor custo, melhor atendimento ao cliente.

A reengenharia segundo Maximiano (Sales, 2009, p. 98) é visto como “um modelo de inovação e desprendimento dos moldes tradicionais de gestão organizacional”. Hammer (Sales, 2009) refere que relativamente ao desempenho são necessários novos pressupostos e novas regras que irão de encontro aos desafios que a organização tem.

### 2.3.3 Mudanças planejadas – Desenvolvimento Organizacional

As técnicas associadas à mudança planejada são baseadas em ciências de caráter comportamental, tendo como principal objetivo a continuidade a médio e longo prazo. As mudanças planejadas têm um planejamento baseado em diagnósticos prévios e também com a utilização de diversas técnicas de intervenção. Para que se possa alcançar os resultados previstos é necessário que exista interação e relacionamento entre todos os membros da organização, levando a uma constante aprendizagem, compreensão da experiência e da percepção.

Cada organização pode elaborar os seus programas de mudança organizacional, contudo o desenvolvimento organizacional é visto segundo Sales (2009, p. 101) como “um modelo que considera primordialmente o aspecto comportamental como sendo responsável por grande parte do sucesso das iniciativas da mudança”.

Segundo Warren (Sales, 2009) o desenvolvimento organizacional é uma técnica/estratégia de educação que é adotada para se conseguir alcançar uma mudança organizacional planejada.

Diversos autores referem que o desenvolvimento organizacional é definido como um esforço com a ajuda da administração, com o objetivo de melhorar todos os processos de resolução de problemas existentes na organização.

O desenvolvimento organizacional varia de acordo com o grupo envolvido, sendo possível assim melhorar continuamente a eficácia das pessoas, as relações de trabalho entre os elementos dos grupos e a eficácia da organização.

## 2.4 Mudanças estratégicas – Balanced Scorecard

As mudanças estratégicas têm como principal característica diversos programas que são baseados na necessidade de se melhorar o desempenho por meio da utilização de indicadores e métricas globais, que envolvem um posicionamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* é um método voltado para a gestão da estratégia das organizações, tendo como principal objetivo possibilitar que os gestores e as equipes trabalhem a pensar no futuro (longo prazo), atuando para concretizar ações ou projetos que garantam um crescimento sólido da organização. Por outras palavras, o *balanced scorecard*, é uma ferramenta que traduz a visão estratégica da organização num

conjunto de medidas de desempenho, articulando os resultados alcançados pela organização com os pontos importantes.

O desenvolvimento de diversos programas de mudança como é o caso do *balanced scorecard* propulsionam a organização para o melhor futuro.

## 2.5 O líder da mudança.

Aqui está um ponto bastante importante numa cultura e na sua mudança. Quem é que o agente central na transformação e no processo de mudança? O líder entende qual é o preciso momento em que a cultura de uma organização necessita de mudar.

A partir do momento em que o líder se apercebe da necessidade de mudar, o mesmo será o responsável por todo o processo dessa mesma mudança. Deverá acompanhar todo o projeto e estar atento aos prazos, às responsabilidades e ao mais importante ao resultado dessa mudança.

Segundo o autor Mandelli (Sales, 2009, p. 28) o líder tem como principal missão “buscar o envolvimento e o comprometimento dos que compõem os outros papéis”, ou seja, se o líder estabelecer uma boa relação e integração com os colaboradores que estão envolvidos na mudança, melhores serão os resultados em relação ao planeamento e implementação da mudança e o reflexo dessa mesma integração.

Com todo o envolvimento na mudança, o líder passa a ser avaliado pelos resultados obtidos nessa alteração da cultura da organização e a mesma passa a ser a base de todo o seu trabalho na organização.

## 2.6 Impactos da mudança para as organizações

As mudanças realizadas numa organização, foram sofrendo diversos processos de evolução. Primeiramente a mudança realizada na organização era vista como a alteração de toda a estrutura formal da empresa e a sua reestruturação em termos de funções e cargos, assim, como as relações hierárquicas que existem. Contudo, uma vez que se tratava de mudar a estrutura da organização, era difícil e até mesmo impossível calcular os efeitos que tinha nos indivíduos.

Assim, o foco passou a ser a mudança das pessoas e de todas as relações, de forma que toda a equipa estivesse ciente e tivesse forças para lidar com a mudança. Com o passar do tempo o foco de mudança foi-se deslocando desde o comportamento

e a cultura organizacional, ao ambiente, à qualidade e produtividade. Acreditava-se que, quanto melhor fossem as relações, melhor seria o desempenho da organização.

As principais áreas afetadas pelas diversas mudanças na organização são, a cultura, a sua estrutura, a motivação para o trabalho de todos os indivíduos, as próprias comunicações e até mesmo a gestão de recursos humanos.

## 2.7 Criar uma cultura de mudança organizacional

O conceito de cultura por vezes é confrontado com diversas inadequações entre os objetivos quer pessoais quer empresariais, tornando-se ameaças para a auto constituição do próprio conceito.

Fleury (Santos, 2014, p. 48) refere que o conceito de cultura está numa “fase de elaboração que confere simultaneidade às definições de conteúdo e forma”, ou seja, a cultura de uma organização é tida como sendo uma visão de tudo o que é feito, de todos os comportamentos dos indivíduos dentro da organização que os mesmos compartilham entre si e até mesmo a própria organização.

Na construção de uma organização, primeiramente quem cria a organização tenta moldá-la a si mesmo e às suas ideias e a partir daí procurar pessoas para ocuparem os cargos que ele quer consoante a cultura que criou.

Para os autores Bowditch e Buono (Santos, 2014) a cultura pode ocorrer de três diferentes maneiras. Como já foi referido anteriormente, quem cria a organização, procura que todos os seus colaboradores partilhem dos mesmos ideais, por isso procuram pessoas que tenham semelhanças quer na sua maneira de pensar quer na sua maneira de entender as coisas. Uma vez recrutados os colaboradores, a organização procura que os mesmos assimilem todas as crenças, ideias, formas de pensar e até os objetivos a que a organização se propõe. Com isto é possível dizer que a cultura organizacional vai-se modificando / moldando consoante o comportamento dos indivíduos.

Schein (Santos, 2014, p. 49) menciona “que são as explicações partilhadas pelo grupo, em face da experiência vivida, que formarão os laços entre os homens”, ou seja, quando existe partilha de experiências entre os trabalhadores, os mesmos adquirem valores, comportamentos e também competências que podem ser bastante úteis.

O mesmo autor refere que existem três configurações diferentes de um grupo poder desenvolver e expressar a sua cultura, sendo estas: a primeira superficial e facilmente observável, ou seja, através do organograma ou mesmo através do layout. Já a segunda forma como refere Schein (Santos, 2014, p. 49) “envolve valores conscientes e compartilhados do grupo”, fazendo com que seja mais difícil observar os elementos do grupo e por último a terceira forma aborda o inconsciente do indivíduo e do grupo, podendo por vezes afetar a relação intergrupar bem como, o ambiente e as crenças dos mesmos.

A cultura é vista como sendo semelhante a uma lente, ou seja, a lente tem uma estrutura que é responsável por ajustar o foco de luz para o utilizador e a cultura estrutura todas as perceções dos indivíduos acerca da realidade que os mesmos partilham. No ambiente cultural a realidade é a organização e a forma como interagem nela. Quando uma organização apresenta lentes diferentes em relação à cultura, ou seja, quando existem diversos grupos com formas de pensar diferentes, tornando difícil atingir os objetivos da organização. Migueles, Lafraia e Costa (Santos, 2014, p. 50) referem que este obstáculo se deve ao facto de “os objetivos não são compartilhados em função de serem distorcidos pelas lentes culturais de cada grupo”, ou seja, se cada grupo tiver uma ideia diferente dessa mesma lente cultural poderá tornar-se um obstáculo à implementação da mudança.

Para superar este obstáculo é necessário compreender as diversas culturas podem compor toda a perceção da realidade organizacional. Nesse sentido é necessário compreender primeiramente a cultura da organização para que se possa entender como como as pessoas se socializam e fazem parte da organização.

## 2.8 Razões e fatores da mudança

Luís Rosa (Nascimento, 2009) refere as razões que podem justificar as mudanças nas organizações:

- A ação de personalidades individuais e das elites sociais;
- A pressão social, motivada pelo aparecimento de novas necessidades;
- O conflito, quer sob a forma de frontalidade, quer pela ação de interesses divergentes;

- Novas ideias ou inventos tecnológicos.

Ogbrun (Nascimento, 2009) salienta que as mudanças a nível social, são acompanhadas essencialmente de evoluções tecnológicas que fazem com que a organização se atualize e evolua, face a todo o mercado.

Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 50) contribui para este tema, dizendo que “a mudança também é uma função de factores organizacionais internos, tais como políticas organizacionais, mudanças na gestão e liderança, ou exigências dos sujeitos”.

Em certos momentos da vida de uma organização, é necessário recorrer a mudanças, tendo sempre em vista a evolução e atualização da empresa, face ao mercado e face ao avanço tecnológico, como refere Rosa (Nascimento, 2009, p. 51).

Os instrumentos culturais ou as formas comportamentais só mudam por força de dois mecanismos básicos: a inovação/invenção, que consiste no aparecimento de novas ideias ou instrumentos, ou num novo entrosamento dos elementos existentes, que vêm condicionar o agir humano; a difusão/aculturação consiste na aceitação de formas comportamentais ou instrumentais trazidas de outra cultura.

Amélia Almeida (Nascimento, 2009) é da opinião de que em tema organizacional, as mudanças podem ser implementadas ou podem surgir sob a forma de:

- Mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho;
- Mudanças de atitudes, comportamentos e valores;
- Mudanças em estruturas;
- Mudanças nas relações com clientes e mercado, Almeida

Kirkbridge (Nascimento, 2009) reconhece a existência de dois tipos de mudanças que podem existir numa empresa:

- *Macromudança* organizacional;
- *Micromudança* organizacional.

No que respeita às *macromudanças*, Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 51) salienta que, estas mudanças mexem com “as grandes modificações estratégicas de gestão, as mudanças de tecnologias”. Em contrapartida, as *micromudanças*, ocorrem na base da organização, ou seja, a nível operacional.

No processo de mudança é necessário estarmos atentos a diversos fatores que podem alterar o rumo da mesma e de toda a transformação. Alguns fatores que serão mencionados são apenas os que se destacam numa extensão que envolve a mudança, sendo eles: o ambiente, a comunicação, a cultura, o clima e a resistência.

O ambiente organizacional é entendido como sendo um conjunto de elementos estruturais, variáveis ambientais e organizacionais. É de extrema importância entender quais são as características do ambiente em que estão inseridos os indivíduos, de forma a conduzir melhor todo o processo de gestão e de planeamento da mudança. Uma das características ambientais prende-se com o desempenho individual dos colaboradores e a outra característica reflete o desempenho da própria organização.

Todas as mudanças que se possam realizar numa organização, sofrem processos relacionados com a sociedade, ou seja, existe aprendizagem de novos conhecimentos, comunicações e aparecimento de novas tecnologias, políticas e novos valores da organização. Moura (Sales, 2009) salienta também que existem também processos de trabalho ligados à mudança. Estes processos de trabalho tratam aspetos como autonomia, segurança e a própria realização do colaborador, sendo que quando existe junção desses elementos são criadas necessidades e oportunidades para a organização. Estas necessidades e oportunidades, seguidamente irão colocar a organização à prova, para que a mesma adapte as suas características básicas aos objetivos propostos desde o início do processo de mudança.

O ambiente pode ainda ser classificado de outra perspectiva. Silva (Sales, 2009) menciona que o ambiente pode ser dividido em três partes: ambiente geral, ambiente de tarefas e ambiente interno. A mesma salienta que “em cada parte existem elementos que interferem do desenvolvimento organizacional e ao mesmo tempo são influenciados pelas acções empresariais” Silva (Sales, 2009, p. 36). Relativamente ao ambiente geral os elementos importantes são relacionados com o meio social e cultural, com condições tecnológicas, condições económicas e também condições internacionais. Em relação aos elementos socioculturais, isto é, crenças, valores e até as perceções que são partilhadas e mantidas de geração para geração, de forma a regular o comportamento de toda a organização e que podem também acabar por afectar os objectivos propostos pela mesma.

Por outro lado, as condições tecnológicas ajudam no desenvolvimento do processo de mudança e de toda a organização. As condições económicas são outro elemento importante para o ambiente geral, pois espelham mudança a nível económico da organização, como por exemplo os indicadores e os índices económicos, os impostos aplicados à organização e as taxas.

Estas condições é que vão determinar onde a organização se vai posicionar no mercado, mostrando as suas oportunidades e também as ameaças que a empresa enfrenta. Por último as condições a nível internacional, ou seja, todas as relações que a organização tem com o exterior, desde fornecedores até à concorrência.

O ambiente geral como refere Silva (Sales, 2009, p. 37) é o “limite onde todas as organizações atuam. Já o ambiente de tarefas é específico para a operação da organização”. Dentro deste ambiente encontramos todos os intervenientes que influenciam a organização, ou seja, os fornecedores que são responsáveis por abastecer a organização com todos os recursos necessários à produção, os clientes que usufruem de uma ligação comercial através da aquisição de serviços ou produtos, os concorrentes quer diretos ou indiretos, os reguladores que controlam toda a parte legal e política da organização e não menos importantes os parceiros estratégicos.

A terceira classificação de ambiente é o ambiente interno, ou seja, a todas atividades internas da empresa. Este ambiente é formado pelos seus proprietários, os seus funcionários, a administração e seus elementos e também o próprio ambiente físico. Contudo, é de extrema importância incluir dois elementos-chave que é a missão da organização e os objetivos, designando toda a estratégia que a mesma definiu para o seu futuro.

Em jeito de conclusão, a mudança organizacional tenta implementar formas mais eficazes da organização de adaptar ao ambiente em que se inserem. Muchinski (Sales, 2009, p. 38) salienta que a “organização é um sistema que sofre influências de diversos fatores: do ambiente, interno ou externo, das pessoas e outros”, ou seja, a organização não está isolada, pelo contrário fazem parte de uma estrutura que interage com inúmeros elementos do próprio ambiente.

# CAPÍTULO III – RESISTÊNCIA À MUDANÇA

### 3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

#### 3.1 Resistência à mudança

Em todas as organizações, mesmo as que estão dispostas a mudar, existe sempre resistência à mudança, uma vez que a organização pode estar pronta para mudar, mas os seus colaboradores podem não querer mudar. Maximiano (Sales, 2009, p. 42) refere que o “movimento de administração científica não desenvolvia, aparentemente, interesse nos fatores humanos”, contudo, estudos posteriores refutam esse movimento pois o grande foco de estudo de diversos autores é o comportamento humano.

Hall (Nascimento 2009, p. 53) refere que “o poder potencial das organizações é frequentemente usado para impedir a mudar”.

A interação do comportamento das pessoas com toda a organização, bem como a sua interação com os grupos existentes, a própria cultura, o desempenho das pessoas na realização das suas tarefas e a resistência das mesmas em relação às mudanças realizadas para benefício da organização, passaram a ser considerados pontos fulcrais para um bom funcionamento de toda a organização.

A resistência é o maior obstáculo para a implementação da mudança numa empresa. Apesar de ser dedicado bastante tempo, bastantes colaboradores rejeitam a mudança porque traz prejuízos para elas, tanto psicologicamente bem como, pode conferir a alguns, maior carga laboral ou menos salário ou até mesmo demissão. Segundo Gray (Rezende, Freitas & Silva, 2011) a resistência à mudança trata-se de um fenómeno multiforme, onde é previsível uma situação em que a resistência ocorra mesmo que as pessoas saibam que têm vantagens com a mesma mudança.

A resistência à mudança pode ser considerada positiva, na medida em que, do comportamento das organizações torna-se previsível e estável. Por outro lado, a resistência pode gerar conflito dentro da organização e por consequência alguma inadaptação e progresso organizacional.

A mesma é um dos comportamentos típicos que os colaboradores adotam consoante a sua perceção sobre a mudança imposta. A mesma, não se manifesta sempre de forma explicitada e reconhecida, por vezes pode ser invisível prejudicando os planos da implementação da mudança.

Kurt Lewin (Chiavenato, 1999) defende que o indivíduo ao resistir à mudança passa por três etapas: o descongelamento, segundo Kurt Lewin (Chiavenato, 1999)

ocorre quando se apercebe da necessidade de mudar. É nesta etapa que os velhos conceitos e ideais são postos em causa, sendo preciso empregar muitos esforços para superar as resistências tanto individuais como coletivas.

Na segunda etapa, a mudança, Kurt Lewin (Chiavenato, 1999) diz que a mesma pode ser dividida em duas partes: na primeira, o indivíduo repara que a nova ideia pode ser benéfica, aceitando assim o novo paradigma. A segunda parte é vista como sendo o momento em que o indivíduo começa a adotar os novos conceitos e ideais. Sendo assim, é possível afirmar que é nesta etapa que os novos ideais e modelos são testados, assimilados e começam a ser praticados.

Na terceira e última etapa, denominada recongelamento, pode-se afirmar que é o momento em que as novas práticas se tornam a nova norma, o novo paradigma, baseando-se na procura da estabilidade entre duas forças, as propulsoras que se denominam de forças que derivam do comportamento favorável à mudança e as restritivas que se definem como forças que contrariam o novo *status quo*, como defende Kurt Lewin (Chiavenato, 1999).

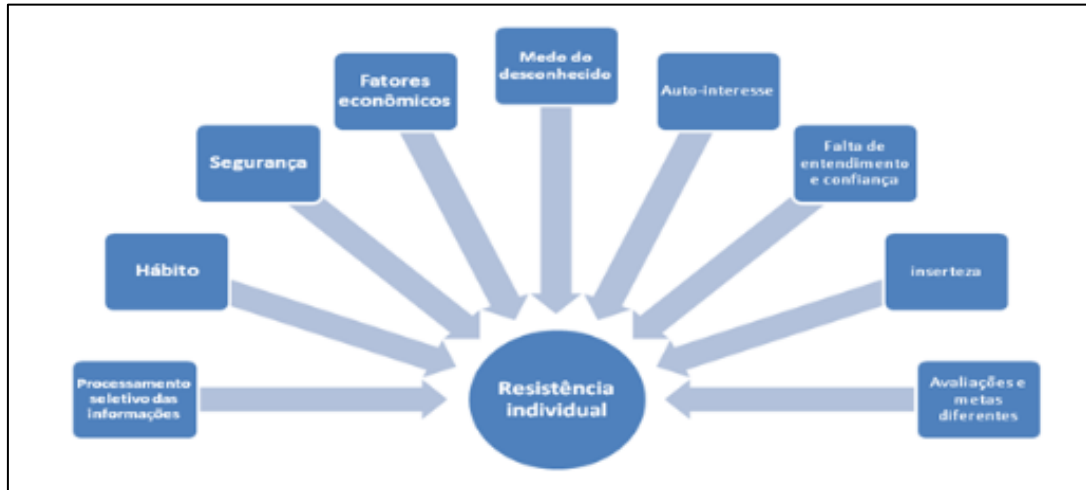
A resistência à mudança não depende somente do indivíduo. Podemos observar várias vezes em que a cultura da organização influencia essa resistência, que pode mudar diretamente o balanço que existia na empresa. “A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência”, Fleury (Tanaia, 2014, p. 22).

A mudança da organização pode assumir particularidades distintas, que são derivadas dos ritmos impostos pela intensidade dos estímulos, ou pela resistência que as organizações ou porque o indivíduo cede à mudança.

A mudança tecnológica ocorre com maior rapidez e facilidade, do que as alterações que uma organização faz. Segundo Hall (Nascimento, 2009) as organizações são naturalmente tradicionais, ou seja, as mesmas demonstram o seu conservadorismo em relação às outras empresas. Assim, Robbin (Santos, 2014) de forma resumida elenca as principais causas de resistência à mudança quer a nível individual quer a nível organizacional. A resistência individual segundo Robbin (Santos, 2014) deriva de fatores como os hábitos dos colaboradores, a própria insegurança do colaborador em relação a si mesmo e em relação a todo o processo de mudança, a fatores económicos, pois o indivíduo por vezes tem receio da mudança pensando que a mesma trará desvantagens financeiras, a falta de conhecimento sobre o método a ser utilizado e

consequentemente a incerteza e desconfiança em todo o processo de mudança pois não entenderam a intenção, como é possível verificar na figura 7.

Figura 7- Fontes individuais de resistência à mudança organizacional



Fonte: Santos, 2014, p. 26.

Falando agora dos fatores que rodeiam a resistência organizacional, como a inércia na estrutura da mesma, pois a organização detém de diversos mecanismos e instrumentos para que haja estabilidade. Quando é necessária a realização de uma mudança essa estabilidade pode ser posta em causa. Outro dos fatores é o foco limitado de mudanças, ou seja, a organização não pode estar a contar mudança um único departamento/grupo, pois isso seria impossível. Quando se tenta fazer mudanças num departamento/grupo, o mesmo irá afetar os demais grupos. O que ela também uma organização a resistir à mudança que se quer realizar são as ameaças quer à especialização, quer às relações de poder e também às distribuições de diversos recursos, como é possível ver na figura 8.

Figura 8 - Fatores organizacionais de resistência à mudança



Fonte: Santos, 2014, p. 26.

Luís Rosa (Nascimento, 2009, p. 54) afirma que “com o evoluir dos factores que incidem na eclosão da mudança, podem gerar-se condições de adaptação ou inadaptção e conseqüentemente adesão ou resistência”.

Amélia Almeida (Nascimento, 2009) refere que as resistências às mudanças podem ser vistas como ameaças, críticas, mudanças originárias do exterior, perda de controlo, incertezas ou falta de confiança do indivíduo em relação à mudança ou até mesmo por medo ou ressentimentos passados a outras mudanças. Nos tempos que decorrem e tal como diz Motta (Sales, 2009, p. 44) “a resistência pode ser algo tão natural quanto a própria mudança”, ou seja, a resistência só se manifesta quando são apontadas críticas a diversas discrepâncias que existem na mudança que se quer implementar.

É necessário a organização, principalmente os níveis de topo entenderem o tipo de comportamento apresenta o indivíduo. Todo o indivíduo passa por diversos estágios na sua resistência à mudança, sendo que o primeiro estágio se refere à resistência ativa onde os colaboradores reagem impulsivamente contra a mudança, acabando por vezes estragar todo o processo inicial. Judson (Sales, 2009, p. 45) refere que a segunda etapa, é a resistência passiva, sendo que nesta fase é instalada uma sensação de estagnação ao ponto de “o indivíduo não se interessar nem mesmo agir contrariamente, prefere um distanciamento do contexto”.

Esta fase de estagnação, leva mais tarde a que o indivíduo sinta indiferença por todo o processo, contudo tenta seguir as normas. Esta terceira etapa é importante para o processo, pois o indivíduo começa a aceitar a mudança que irá ocorrer.

Judson (Sales, 2009) salienta que a última etapa é igualmente importantíssima para a mudança, que é a sua aceitação. Nesta fase é entendido todo o processo, podendo assim, o indivíduo contribuir com motivação ou então continuar a impor-se contra a mudança.

### 3.2 Fatores da resistência à mudança

A resistência à mudança nem sempre se demonstra de forma padronizada. Esta pode assumir a aberta, implícita, imediata ou adiada. Para Robbins (Tanaia, 2014) os fatores referentes à resistência da mudança, podem ser divididos em duas categorias: os fatores ao nível do indivíduo e os fatores ao nível organizacional. No que se refere aos fatores ao nível da organização, este prende-se com a estrutura da própria empresa, quanto que os fatores individuais residem nas características próprias de cada indivíduo, a sua personalidade e as suas necessidades básicas.

A resistência individual é realizada pelos colaboradores, sendo que as suas causas estão diretamente relacionadas com os fatores económicos que podem implicar ao colaborador, os seus hábitos que por vezes podem ser alterados, o medo associado ao que não conhece e a grande insegurança ao passo que a resistência organizacional que é oferecida pela própria empresa afeta essencialmente a estrutura de poder da empresa. Outras causas referentes à resistência organizacional tem a ver com o motivo da mudança, a inércia tanto da estrutura bem como, do grupo da organização.

Como já foi referido anteriormente, Almeida (Nascimento, 2009) refere que as resistências à mudança podem ser vistas como: ameaças, críticas, perda de controlo, incertezas ou falta de confiança do indivíduo em relação à mudança ou até mesmo por medo ou ressentimentos passados a outras mudanças.

### 3.3 Formas de reduzir/ superar a resistência à mudança organizacional

Após a abordagem de Kurt Lewin em relação ao tema da resistência à mudança, o mesmo tema com o passar dos anos foi-se afastando a ideia inicial. Identificados os fatores que impulsionam a resistência, todos os envolvidos no processo, devem adotar algumas técnicas para que possam ultrapassar com maior facilidade a mesma ou pelo menos para que seja minimizada.

O procedimento mais importante na implementação de uma mudança no âmbito organizacional, é a comunicação com as pessoas que irão ser afetadas pela mesma mudança, podendo assim, salientar que a resistência à mudança se encontra dentro de cada indivíduo. Esta comunicação deve ser realizada de forma simples e clara, de modo que as pessoas possam entender a mudança e os motivos que os levam a resistir. Para isso são usadas técnicas para além da comunicação, a participação de todos, facilitação e apoio, negociação e acordo e manipulação. Werder e Keith (Tanaia, 2014) abordam um pouco o tema da comunicação considerando que esta é bastante importante para a resolução de qualquer problema existente. Serve também de motivação e encorajamento para o entendimento dentro da organização. Pode ser realizada em reuniões de grupo ou mesmo individuais.

Abordam também o tema da estratégia de participação e envolvimento, uma vez que, todos os elementos da organização quer sejam afetados ou não, devem se envolver no processo de mudança. Por vezes os colaboradores expressam direta ou indiretamente algum receio no momento da mudança. Neste momento a facilitação e o apoio são bastante importantes para diminuir essa ansiedade e o medo. Estas duas estratégias através de treino de novas habilidades, aconselhamento ou até uma licença remunerada incentiva os colaboradores a participarem mais ativamente no processo de mudança e ajuda assim a que o medo seja vencido mais facilmente.

Robbins (Tanaia, 2014) aborda a negociação e o acordo entre o agente da mudança e os resistentes, quando a resistência vem de uma fonte bastante veemente para a mudança.

Uma estratégia que também é bastante importante na fase em que é notória a resistência à mudança, é a manipulação. Neste momento, a organização tenta discretamente persuadir os colaboradores e órgãos da organização que resistem à

mudança organizacional. Contudo, a organização capta para cada situação de mudança, a estratégia utilizada deve ser a que melhor se aplica àquela mudança.

Mais uma vez, Robbins (Santos, 2014) elenca oito formas importantes para ajudar a conseguir superar/lidar com a dita resistência à mudança, sendo eles: a educação e comunicação, que são a base de qualquer das relações interpessoais, eliminando aqui a falta de informação transmitida ao indivíduo com incerteza; a participação de todos os funcionários na tomada de decisão em relação a todo processo; o apoio e comprometimento, ou seja, quando existem funcionário ou gestores com baixo nível de comprometimento, leva a que as outras pessoas desconfiem e resistam à mudança. Conseqüentemente, é necessário desenvolver relações positivas, fortalecidas com confiança e comunicação, levando a que os colaboradores aceitem de melhor forma a mudança e as decisões dos níveis hierárquicos superiores, podendo implementar também mudanças que sejam justas para ambas as partes.

A sexta forma prende-se com algo mais extremo, a manipulação/cooptação, ou seja, através da manipulação, tenta-se influenciar os colaboradores para obter todos os apoios na mudança. Já a cooperação é uma mistura de manipulação com a participação.

A sétima forma é a seleção de pessoas que aceitam essa mudança, ou seja, a aceitação da mudança está relacionada com a personalidade de alguns indivíduos. Essas pessoas estão abertas aceitar novas ideias, novas experiências e também porque mostram comportamentos positivos e flexíveis. Por último a oitava forma é a coerção, que consiste no uso de ameaças, como por exemplo a perda de promoções, a avaliação negativa de desempenho, entre outras formas negativas.

De acordo com Kotter (Santos,2014, p. 29) “quando a resistência ocorre, ela reside na mente do indivíduo e quando tais impedimentos de fato acontecem o obstáculo pode estar na estrutura organizacional”, levando assim, a que os indivíduos se sintam forçados a escolher entre os seus próprios interesses e a nova visão da mudança que é realizada.

É então possível afirmar que a resistência à mudança é um elemento-chave, quando pensamos em realizar/ implementar uma mudança organizacional. Ao termos presente os diversos pontos de vista de cada indivíduo e o que o leva a resistir à mudança, torna o seu planeamento mais adequado ao processo de mudança, reduzindo por sua vez a probabilidade e falhar e de conseqüências negativas.

Por fim, como refere Robbins (Santos, 2014, p. 32) “o ambiente por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos e os criam através de paradigmas”.

### 3.4 Óticas de resistência à mudança

#### 3.4.1 Ótica do indivíduo

Dentro de uma organização, o indivíduo é um alicerce fundamental para que a organização como um todo se erga e se mantenha de pé e também que possa evoluir. Sem ele não existe cultura, não será possível a existência de mudança na organização e consequentemente não existe sucesso, somente paredes da empresa.

A grande questão que se coloca prende-se com o porquê de os membros da organização resistirem à mudança. Paul Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 54) salienta que “os sujeitos da organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança, como até ter essa percepção, mas rejeitar as suas consequências”.

A mudança organizacional afeta a vida de todos os membros envolvidos numa organização, através do seu impacto nas carreiras e a maneira como são aclaradas.

O indivíduo dentro do grupo organizacional tem a responsabilidade de criar um bom ambiente de trabalho. Uma das grandes causas de resistência à mudança por parte do indivíduo que Kirkbridge (Nascimento, 2009, p. 54) refere, prende-se com o facto de que “(...) os seus papéis na organização podem não envolver necessariamente a análise do ambiente externo”.

Contudo, mudar os hábitos dos colaboradores é bastante complexo e delicado, uma vez que, muitas vezes as mudanças que a organização pretende realizar afetam a identidade do indivíduo bem como, afetam a maneira como os mesmos alcançam as suas relações com o exterior. Se a visão de novas identidades por parte dos colaboradores e a nova relação com o anterior não forem possíveis, será porque o indivíduo não teve oportunidade de compreender a mensagem e de demonstrar os seus sentimentos, quer de medo ou de angústia que são gerados pela mudança. Quando se fala na mudança na vertente do indivíduo, o processo de percepção é bastante tido em consideração em situação de discussão, uma vez que, para muitos autores todos os indivíduos resistem de igual modo.

Para Hernandez e Caldas (Rezende, Freitas & Silva, 2011) existem três estágios que envolvem o processo de percepção, sendo que o primeiro estágio está ligado à seleção de estímulos, o segundo prende-se com a organização dos estímulos e o último refere-se à interpretação perceptual. Este último é individual, uma vez que, as expectativas que os indivíduos têm de experiências anteriores condiciona bastante a interpretação dos mesmos.

O processo de percepção depende também da absorção de estímulos interiores e exteriores. A quantidade e qualidade desses estímulos proporciona aos indivíduos diferentes interpretações da realidade. Os estímulos exteriores estão diretamente ligados ao meio em que está inserido o indivíduo. Estando constantemente expostos a estímulos provenientes do meio ambiente, o indivíduo acaba por criar certos mecanismos de defesa. Esses mecanismos de defesa são refletidos através dos estímulos interiores, baseados em experiências, motivos e lições apreendidas de vivências anteriores.

Para Hernandez e Caldas (Rezende, Freitas & Silva, 2011) existem sete estágios no modelo de resistência individual à mudança:

- Exposição à mudança ou inovação;
- Processamento inicial;
- Resposta inicial;
- Processamento estendido;
- Aceitação e resistência emocionais;
- Integração do modelo;
- Conclusão.

Uma vez ultrapassado estes sete estágios, os resultados podem-se dividir em quatro resultados possíveis: pode existir uma adoção espontânea da mudança por parte do indivíduo; pode haver uma decisão para que se possa ultrapassar a resistência; pode ser adotado um comportamento resistente ou pode existir indecisão.

Para que o processo de mudança seja mais facilmente proporcionado é necessário que todas as pessoas da organização estejam envolvidas no processo, caso contrário o foco de cada pessoa pode fazer com que o processo de transformação não seja tão fácil.

### 3.4.2 *Ótica no âmbito da cultura organizacional*

Como já foi referido anteriormente, a comunicação é um dos possíveis meios/métodos de se poder contornar a forte resistência à mudança. Quando os gestores envolvidos na mudança se apercebem da falta de comunicação por parte dos colaboradores e do seu desalinhamento no que respeita á compreensão e por vezes na execução dos objetivos pretendidos pela organização, o processo de mudança torna-se um desafio ainda maior.

Uma vez que, a cultura organizacional é uma variável interna segundo Schein (Rezende, Freitas & Silva, 2011) pois afeta a empresa como um todo, pode assim, ser gerenciada e por vezes também manipulada. Em caso extremo pode ser destruída, ficando o gestor responsabilizado pela criação de uma nova cultura forte através da definição de técnicas específicas de forma clara.

Para que haja propagação dos novos valores que constituem a nova cultura é necessário que seja ajustada a realidade à nova mudança da cultura. Segundo os autores Vergara e Pinto (Rezende, Freitas & Silva, 2011) a mudança da cultura deve ser suportada por formas que mostrem a realidade da organização para que todos os envolvidos na mudança estejam motivados e comprometidos com os objetivos propostos durante todo o processo. Se isso não acontecer, a resistência existirá sempre no processo de mudança como forma de desafiar a cultura ou de maneira a se destacar politicamente, mesmo que a organização tenha na sua cultura a inovação.

### 3.5 Consequências da mudança para os membros da organização

Dentro de uma organização, a mudança relacionada com os trabalhadores pode ser vista em dois momentos distintos: no início do processo de mudança organizacional e após ser introduzida as mudanças necessárias.

Ashfoth e Mael (Pickina, 2008) salientam possíveis formas de resistência que podem ser manifestadas em situação de mudança, conforme exemplifica a tabela 1. Estas manifestações de resistência à mudança imposta, podem ser segundo os autores (Pickina, 2008, p. 56) “tentativas de manutenção da própria identidade, ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização”.

Tabela 1 - Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme as dimensões da resistência

Aceitação da resistência	Orientada		Difusa	
	Facilitada	De oposição	Facilitativa	De oposição
<b>Autorizada</b>	Manifestação de desacordo	Recusa em participar	Piadas sobre a mudança e seus agentes	Concordância aparente com mudança
<b>Não autorizada</b>	Desobediência a (novas) regras, que prejudicam o trabalho	Sabotagem do processo de mudança	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Chegar atrasado a todas as convocações sobre mudança

Fonte: Pickina, 2008, p. 56.

### 3.6 Os recursos humanos e a mudança organizacional

As mudanças organizacionais apresentam, cada vez mais, novos desafios à gestão das empresas e também à própria gestão de recursos humanos.

Caetano e Tavares (Medeiros, 2013) referem que com a contínua apreciação de todos os processos de transformação de uma organização, que estão centrados na competitividade e também na produtividade, as políticas de recursos humanos enfrentam novos desafios. Os autores (Medeiros, 2013, p. 15) salientam que estes novos desafios estão "... relacionados com as competências e a motivação dos funcionários para o trabalho". A visão estratégica dos recursos humanos é bastante importante para que uma empresa funcione da melhor maneira possível e para que possa evoluir e expandir em relação ao mercado.

É de extrema necessidade que as funções dos recursos humanos estejam alinhadas com os objetivos da organização, de modo que as mesmas deem suporte à estratégia do negócio. Mascarenhas (Medeiros, 2013) salienta que é da função dos recursos humanos, desenvolver a capacidade da empresa em relação à aceitação da mudança e a partir da mesma desenvolver-se. Os autores Leite, Carvalho, Oliveira e Rohm (Medeiros, 2013, p. 14) "o processo de transformação não pode ser desenvolvido sem a atuação sobre a resistência", ou seja, para que as mudanças sejam facilmente apreendidas.

A mudança pode acontecer num ambiente que valoriza as pessoas, que é aberto à aprendizagem, ao seu crescimento e também à troca de ideias.

Kotter (Medeiros, 2013) salienta que o *empowerment*, é uma técnica que permite aos funcionários da empresa tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, proporcionando o aumento da sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa, é uma das maneiras de suprimir obstáculos, bem como, a mudança de sistemas ou até de estruturas que possam desviar todos os envolvidos da visão da mudança.

O papel dos recursos humanos na organização passa por gerir toda a mudança de cultura organizacional, contudo para que isso seja realizado da melhor forma possível é necessário entender todos os aspetos que compõem uma organização para que assim seja mais fácil a definição do processo de mudança que se vai implementar. Como já foi referido anteriormente, uma cultura é composta por crenças, valores, hábitos e experiências de todos os envolvidos na empresa. Dueñas (2018, p. 2) refere que é “ideal que as organizações tenham uma cultura de reconhecimento, crescimento, profissional e pessoal, e comunicação”. Para que todos os objetivos sejam cumpridos é bastante importante saber que os valores devem ser partilhados, o que permitirá uma maior sensação de coerência, coesão e também um propósito. Também já foi evidenciado como é que a cultura organizacional tem efeito no comportamento dos seus membros, ou seja, sobre o “processo de rotação interna voluntária e os efeitos sobre a retenção”, como refere Dueña (2018, p. 2).

No que respeita a gestão da mudança Dueña (2018) é da opinião que a mesma é um processo que procura capacitar e persuadir os colaboradores a trabalharem num novo contexto de trabalho, culminando em bons resultados para a organização.

Contudo, a mudança da cultura e dos objetivos organizacionais por vezes torna-se uma tarefa difícil. John Kotter (Dueña, 2018) incute 8 etapas para que um processo seja bem-sucedido:

- criar um sentido de urgência;
- formação da equipa de mudança;
- criar uma visão clara para a mudança;
- comunicar a visão;

- eliminar obstáculos que possam surgir na gestão da mudança que está realizando;
- garantir triunfos a curto prazo;
- construir sobre a mudança e implementar as mudanças na cultura organizacional.

Em relação ao sentido de urgência, é necessário que os colaboradores sintam que há uma verdadeira necessidade que realizar mudanças na organização e que a desejem. A formação de equipas de mudança, representa um grupo de pessoas que estão de acordo com a mudança e que esta será realizada na melhor forma possível. É necessário a determinação de valores pelo qual se irá reger a organização, proporcionado assim, a criação de uma visão clara para a mudança.

O autor Kotter (Dueña, 2018, p. 3) refere que se deve comunicar a visão da nova mudança, “assegurando de que todos os membros saibam claramente o propósito da mudança”. É de extrema necessidade encontrar o ponto de consonância entre a cultura e a visão e objetivos que se pretende atingir na organização. Os colaboradores que aceitaram a mudança precisam de saber se a mudança que foi feita está a cumprir os novos objetivos propostos. Contudo, estes objetivos a curto prazo devem ser avaliados para assim, se estabelecer metas e gerar o conceito de contínua melhoria. Por último e de acordo com o autor, é necessário que os líderes apoiem sempre a mudança, criando assim mais credibilidade em mudanças posteriores.

“Gerir a mudança requer tempo, dedicação e compromisso por parte de todos os membros de uma organização. Uma gestão de mudanças será bem-sucedido desde que seja focado nas necessidades de cliente internos e externos”, Duenã (2018, p. 3).

Os processos de mudança das organizações devem ser liderados pelos departamentos de Recursos Humanos, que precisam de trabalhar em conjunto com os líderes de topo na tomada de decisões. É assim, necessário que os recursos humanos assumam também a posição de líderes e de decisores, trabalhando transversalmente com outros departamentos com mais poder de decisão. O papel de um gestor de Recursos Humanos pode passar por estimular os líderes das empresas a explicarem de forma clara o porquê das mudanças adotadas e mostrar também os resultados dessa mudança juntos dos colaboradores.

Os líderes de uma organização devem apoiar os recursos humanos na tomada de decisões e sobretudo a conduzir os processos de mudança.

# CAPÍTULO IV – PLANEAMENTO DA MUDANÇA

## 4 PLANEAMENTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### 4.1 Conceito histórico

O plano estratégico é uma técnica bastante importante na parte administrativa das organizações, sendo considerada uma alavanca usada para “determinar os rumos a serem seguidos pelas empresas”, como referem Saggin e Ritterbuch (2012, p. 60).

As organizações desde sempre procuraram definir com antecedência os objetivos a serem alcançados. Primeiramente a organização reconhece as necessidades quer individuais quer da organização, para que possa, assim, planejar e realizar mudanças quando e onde são necessárias. É aqui que entra o planeamento da mudança, que tem um papel bastante importante

É um processo considerado contínuo e flexível e também adaptável, que ajuda na tomada de decisões atuais e na sua resolução. Ajuda na organização sistemática das atividades que são necessárias para que essas decisões sejam bem executadas e a medição dos resultados dessas mesmas decisões, conforme cita Tanaia (2014). Por outras palavras, Rovina (2018, p. 2) refere que o planeamento estratégico ajuda “a administrar tempo, recursos e energia para a estratégia de negócio”. O planeamento estratégico proporciona uma análise ao ambiente quer interno como externo em que se insere a organização, tendo assim plena consciência das suas oportunidades e ameaças, os seus pontos fortes e também a identificação dos pontos fracos para que os mesmos sejam ultrapassados (análise SWOT).

É importante realizar um planeamento estratégico adequado à organização, ou seja, devem ser determinados os meios estratégicos que levarão a empresa a estar sempre preparada para as mudanças que possam ocorrer e também ajuda a mesma a competir com o mercado.

Concluindo, é possível dizer que o planeamento estratégico é um elemento e também um instrumento de gestão que regula todo o processo a associado à organização e às possíveis mudanças que possam existir.

### 4.2 Princípios e objetivos do planeamento

Ackoff (Sales, 2009) refere que são necessários diversos princípios para que o planeamento seja executado de forma sólida: a contribuição de todos para o objetivo máximo da organização, eficácia, eficiência e efetividade.

O autor para além de princípios gerais salienta que existem também princípios específicos, que atuam interdependentes e integrados pelos diversos níveis hierárquicos da organização.

O planeamento da mudança divide-se em diversas fases: o reconhecimento, ou seja, ter a consciência de que existe um problema e que é preciso mudar; a necessidade de investigar a razão do mesmo; analisar a melhor forma de o ultrapassar e agir em função da situação levantada com o planeamento adequado. O planeamento estratégico é visto como um ponto de partida para todas as ações que a organização pretende realizar, conforme refere Miranda (Sales, 2009). Mudar a cultura de uma organização requer administração de tempo, recursos e de energia. O mesmo serve de auxílio à compreensão de mudanças tanto a nível de ambiente interno como ambiente externo à organização, tornando-se mais fácil reconhecer os principais problemas e obstáculos para irão surgindo ao longo do processo, identificando também diversas oportunidades de melhoria.

O principal objetivo do planeamento estratégico é certificar-se de que todos os indivíduos da organização são tidos em conta e que os esforços dispensados para a mudança valem a pena. Para que isso aconteça o mesmo planeamento, segundo Rovina (2018), tem de cumprir alguns requisitos necessários: resumir o propósito da organização, tornando a mudança mais clara para todas as pessoas envolvidas no processo. A cultura do indivíduo e da organização é difícil de mudar, uma vez que faz parte da vida de cada um. Assim, quanto menor for a clareza do planeamento, mais difícil será para cada um entender e alterar os seus ideais. Facilitar o entendimento da estratégia, como já foi referido no requisito anterior, cada pessoa tem de entender o planeamento estratégico, sendo para isso necessário que a mensagem transmitida seja simples, clara, de fácil compreensão e aplicação e resumida, focando-se nos pontos essenciais da mudança. Após ser percebida a mensagem, o planeamento deve conter os detalhes estratégicos, desde os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, proporcionando assim, uma visão sobre tudo o que acontecerá na organização, desde prazos, recursos necessários, esforços precisos e mesmo responsabilidades a serem atribuídas.

Outro requisito é a motivação das pessoas na busca pela visão de futuro, ou seja, se não entenderem o propósito de mudar a cultura da organização e a sua própria

cultura, como refere Rovina (2018, p. 3) “dificilmente vão trabalhar visando as consequências de longo prazo”; encarregar estabelecer uma direção em prol da execução da estratégia, tendo como objetivo garantir que as pessoas façam o que é verdadeiramente necessário em proveito de todo o processo. Desta forma, a chefia deverá estabelecer todas as tarefas a serem executadas para que o plano seja realizado e acompanhado da melhor forma possível e delegar responsabilidades a outras pessoas com competências, quer a nível de objetivos estratégicos, metas e até mesmo outras perspetivas do planeamento.

O sexto requisito prende-se com a elaboração de um bom plano, prevenindo possíveis erros desnecessários e ajustando certos parâmetros para melhorar o planeamento estratégico. Separar a estratégia da operação é um dos requisitos para percebermos os objetivos do planeamento de uma mudança organizacional. Como refere Rovina (2018, p. 4) a “estratégia e operação estão interligadas e devem caminhar juntas, mas em algumas situações é preciso separá-las”, ou seja, se despendermos mais da estratégia ou da operação, serão desperdiçados demasiados esforços que poderiam ser dedicados à mudança. É necessário equilibrar estes dois elementos, contudo mantendo a independência entre si.

Em suma, um bom planeamento estratégico da mudança, principalmente da cultura de uma organização, deve aproximar o máximo possível a empresa do objetivo proposto, deixando o ambiente mais integrado e alinhado com a nova cultura e com os novos ideais.

#### 4.3 Tipos de planeamento

Para que o planeamento seja levado a cabo da forma mais eficiente, este não só tem de ter relação direta com todos os intervenientes da organização, bem como ligar-se a todos os níveis hierárquicos, pois só assim poderá existir relação entre o poder de decisão e a elaboração do planeamento.

Segundo Oliveira (Sales, 2009, p. 81) “o planeamento foi subdividido em três tipos básicos: estratégico, tático e operacional”. O planeamento estratégico é compreendido como sendo um conjunto de mecanismos sistémicos que utiliza processos metodológicos. Neste nível, são tratados os objetivos/metas a longo prazo, estando relacionada com as decisões que são tomadas pela administração. As decisões

que são tomadas pela administração toma abarcam a organização como um todo, atuando assim, na estratégia geral da mesma. O planejamento tático visa melhorar os resultados de partes da organização, levando a que o objetivo geral se divida. O mesmo tem como finalidade utilizar eficientemente os recursos nas zonas mais pequenas da empresa, não fugindo das políticas impostas no planejamento estratégico.

O planejamento operacional corresponde à transformação e concretização do planejamento tático em documentos, planos de ação e também de operação. Nesta fase de materialização, consoante os recursos disponíveis, procede-se à explicação de todos os procedimentos a serem adotados, o objetivo/produto esperado e os indivíduos responsáveis pela execução do processo. As tarefas relacionadas com a organização e estruturação lógica de todas as etapas do projeto, atualmente e com a evolução da tecnologia são praticáveis através de sistemas de informação, o mesmo não acontecia antigamente pois para se conseguir obter uma estruturação lógica das tarefas, criaram-se técnicas que permitiam antecipar e prever o tempo de duração gasto para cada projeto, através da chamada Técnica de Avaliação e Revisão de Programa. É assim, importante que o programa de ação que irá ser posto em prática seja adequado aos objetivos que se pretendem atingir. A função do planejamento, segundo Fayol (Sales, 2009) está em constante evolução, estando cada vez mais ligado ao fator estratégico, uma vez que abrange outras áreas quer táticas quer operacionais que estão em sintonia com a estratégia da organização.

#### 4.4 Benefícios e inconvenientes para a organização

O planejamento estratégico entra no meio organizacional quando existe a necessidade de uma implementação estratégica ou mesmo a implementação de mudanças. Fayol (Sales, 2009, p. 88) salienta que o planejamento é um “instrumento precioso de direção” e que o mesmo necessita que certos componentes sejam executados e que toda a equipa esteja envolvida durante todo o processo, partilhando experiência, conhecimentos e responsabilidades. Este envolvimento deve ser realizado sucessivamente, passando a ser a base de todo o mecanismo organizacional.

O planejamento da mudança deverá ser, segundo Drucker (Sales, 2009) concretizado no momento adequado, permitindo melhor o entendimento de todo o processo de mudança e uma maior clareza da visão do futuro da organização,

prevenindo assim, o aparecimento de novos problemas. Segundo Fayol (Sales, 2009) é necessário ter na linha da frente do planejamento da mudança, uma pessoa com capacidades para conduzir o grupo para o caminho delineado para a mudança.

Este plano estratégico deverá estar em constante atualização, dando uma certa segurança, uma vez que ao longo do percurso poderão surgir novas necessidades e obstáculos, como é o caso da resistência à mudança, que não sendo previamente identificadas e superadas, levarão a que a organização se afaste do seu objetivo previamente estruturado.

#### 4.5 Necessidade de planejar as mudanças organizacionais

Para que a organização possa avaliar e comparar o desempenho de todos os indivíduos com a concorrência, com o momento presente e futuro, é bastante importante reconhecer primeiramente a necessidade de mudar e de adequar a organização ao meio envolvente.

Para Oliveira (Sales, 2009) existem diversos elementos como, por exemplo, os negócios, os objetivos da organização, a função desempenhada por cada indivíduo e a evolução tecnológica, que podem ser consideradas como vantagens para a implementação do planejamento da mudança ao nível quer individual, quer organizacional, passando pelo ponto mais importante: a cultura da organização.

Quando uma organização pensa em planejar a mudança, deve transmitir aos demais elementos da empresa que o planejamento será visto como um processo de avanço e não só como a resolução de problemas. Para Drucker (Sales, 2009, p. 90) a forma de planejar usada até aos dias de hoje não é equivalente ao impulso de planejar em alturas de dúvida, uma vez que os “(...) executivos têm de tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e de dinheiro”.

A mudança planificada procura melhorar a capacidade de adaptação da organização ao meio ambiente e moldar os comportamentos dos seus colaboradores de forma a contribuir positivamente para a mudança. É assim definida como um processo que integra a participação e compreensão de todos os elementos da organização e também como um meio de alterar a situação da organização, promovendo as mudanças necessárias à evolução e atualização da mesma em relação à concorrência.

Em suma, o sucesso da organização com o planeamento da mudança resulta da capacidade da mesma prever e preparar as mudanças referentes às diversas necessidades que vão surgindo e que podiam afetar de alguma forma os objetivos propostos. O gestor tem aqui o papel de projetar uma resposta face às transformações, mantendo a união entre todos os elementos organizacionais, desde as pessoas ao ambiente.

#### 4.6 Gestão da mudança

Segundo Nascimento (2009, p. 52) a forma como a mudança é ampliada, pode ser “planeada (realiza-se em três fases: diagnóstico, intervenção e avaliação) e não planeada”. As sociedades estão sempre em constante mudança, devido aos avanços tecnológicos. Estas podem mudar de três formas que se tornam fundamentais, segundo (Nascimento, 2009): o *processo de planificação*, acontece quando a execução da mudança, segundo Rosa (Nascimento, 2009, p.52) “obedece a um objetivo pré-estabelecido e à conjugação de meios que visem a criação de espaços físicos ou o aparecimento de novos valores”, a *justaposição*, que emerge de uma evolução de desenvolvimento, sendo que esse crescimento pode sofrer algumas perturbações.

Rosa (Nascimento, 2009) evidencia que uma organização pode sofrer mudanças através de *aculturação*, ou seja, entre dois grupos existentes, um dos grupos irá sofrer por influência do outro grupo.

Richard Hall (Nascimento, 2009) mostra que a mudança no ambiente interno de uma organização pode prejudicar a estrutural social. Esta mudança pode ser afetada de duas formas possíveis: a mudança dos padrões de afiliação, acontece quando a organização tem de modificar a sua posição em relação a algum grupo. Esta mudança provoca algum impacto diretamente na sua estrutura social, mas também a alteração dos padrões de trabalho, podem afetar a mesma estrutura e a mudança tecnológica que pode não exigir que exista uma mudança na cultura da organização, mas sim estar relacionada com mudanças do indivíduo uma vez que, cada pessoa incita a alguma alteração no meio organizacional, através da sua personalidade e também do “estilo dos agentes sociais afectam necessariamente o sistema de inter-relações sociais”, como refere Hall (Nascimento, 2009, p. 53).

Segundo Hall (Nascimento, 2009, p. 53) “a alteração tecnológica, mesmo quando ocorre dentro de um complexo cultural dotado de tradições e valores resistentes à mudança, não deixa de o afectar, dando lugar a novos estilos de vida, ou adaptações grupais e organizacionais.”

#### 4.7 Conclusão

Ao que concerne à bibliografia sobre cultura organizacional, mudança organizacional e a resistência à mudança, este trabalho permitiu a compreensão da importância destes temas, permitindo assim, demonstrar a problemática da mudança bem como o impacto que ela provoca nas pessoas e nas organizações.

Cada organização é composta por diferentes pessoas que dão um sentido para o negócio, com seus valores, suas crenças e características.

Gerir a mudança organizacional implica um modo de rever a cultura da empresa que é composta por missões, objetivos frente às constantes transformações no mercado de trabalho, sejam elas planejadas pela própria empresa para atingir um objetivo desejado, seja por adequar-se aos novos modelos impostos pelo mercado, como novas formas de trabalho, implantação de novas tecnologias.

Mudar requer uma avaliação minuciosa para a continuidade da dinâmica organizacional e principalmente na sobrevivência e adaptação dos membros que a compõem. Mesmo diante de diversos modos de resistência desses membros à mudança em cada organização é tratada de forma diferente.

A cultura da mesma deve atuar como orientadora nos percursos destas mudanças, caracterizando-se a partir de premissas como objetivos, metas e alcances no mercado.

É essencial, a organização está atenta a toda e qualquer mudança ou alterações nos seus objetivos ou projetos, já que lida com pessoas e estas são transformadores no ambiente em que atuam. Observar respostas positivas e negativas é o primeiro passo para que prossiga ou mude o caminho a ser percorrido para o seu sucesso.

# CAPÍTULO V – ESTUDO EMPÍRICO

## 5 ESTUDO EMPÍRICO

### 5.1 Metodologia

Qualquer investigação empírica que se desenvolva, vai exigir que se façam observações, para melhor compreender e enquadrar o fenómeno que está a ser objeto de estudo. Todas as investigações desenvolvidas, quer no âmbito das ciências naturais como nas ciências sociais, têm por base o trabalho empírico, de forma a confrontar melhor o trabalho teórico.

Segundo Hill e Hill (Nascimento, 2009), existem três tipos de investigação empírica em ciências sociais: investigação pura, investigação aplicada ou investigação aplicável. A presente pesquisa de investigação adapta-se à investigação pura, visto que o objetivo será de encontrar factos novos para testar hipóteses, que são realizadas a partir de observações da realidade que queremos investigar.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho a fim de assegurar a sua cientificidade. Inicialmente são identificados os meios utilizados para se obter os dados necessários para responder à pergunta de pesquisa. Em seguida, são apresentadas as formas como os dados foram obtidos, como estes foram tratados e, por fim, as limitações de presente estudo.

### 5.2 Objetivos, perguntas de partida, problema, hipóteses e variáveis

Esta investigação tem como principal objetivo apresentar e descrever as perceções que os colaboradores têm da cultura e os processos de mudança numa organização. Face ao exposto, a pergunta formulada é a seguinte: *Qual a perceção/representação que os colaboradores têm da cultura, das suas características e manifestações no interior de uma organização?* Através desta pergunta de partida é possível entender o que se procura saber, esclarecer e compreender.

Depois de ser delimitado o assunto a investigar, há que entender um modelo de relações entre as variáveis a considerar, pelo que foram formulados os seguintes problemas: *que experiências são de facto partilhadas numa organização, na perspetiva dos colaboradores? Qual o papel que a cultura exerce nas práticas quotidianas do espaço organizacional? Qual a opinião que os colaboradores têm do processo de mudança na organização?*

A observação deve ser assente em hipóteses. Ora uma hipótese, segundo Deshaies e Campenhoudt (Nascimento, 2009, p. 76), “é uma proposição, um modo de raciocínio, que prevê uma relação entre dois termos, que podem ser conceitos ou fenómenos”. Podemos dizer que uma hipótese é uma resposta que, de forma provisória, tenta responder à pergunta de partida da nossa investigação. Esta é derivada de uma teoria que estabelece previsões (caso da hipótese dedutiva) ou da observação (caso da hipótese indutiva). No caso da hipótese dedutiva, a sua estrutura parte de um postulado ou conceito que, através do trabalho lógico, cria hipóteses para procurar a sua ligação com o real, sendo que é o método mais usado pela ciência. Por outro lado, a hipótese indutiva, a sua construção parte da observação, de raiz empírica. Uma vez que a presente investigação não resulta de um campo teórico, mas sim da observação que se fez da realidade a estudar, a hipótese inerente a este trabalho de investigação é a indutiva.

### 5.3 Descrição da amostra/população

Previamente, é necessário decidir a forma de se obter os dados, o tipo de dados e se a análise recai sobre a população ou uma amostra. A presente pesquisa, ao ser enquadrada na investigação empírica, exige recolha de dados, na qual os mesmos são vistos como informação, ou medidas de valores, que são facultados pela entidades/organizações e que são denominados como casos de investigação. A amostra é uma parte da população que é observada com o intuito de obter diversas informações para se poder estudar o que pretendemos.

Para ser efetuada esta investigação de projeto/ dissertação, foi solicitada a colaboração de duas empresas no setor de atividade de *design* de interiores: a *One Home Design Furniture* e a empresa *Laskasas*.

Em relação à empresa *Laskasas* esta encontra-se estabelecida na cidade do Porto desde 2004 e é uma marca de *design* de mobiliário conhecida por criar mobiliário artesanal, estofos e peças metálicas, para projetos residenciais e comerciais, (Laskasas, sd) .

A *Laskasas* estabeleceu a sua reputação como uma empresa líder em mobiliário, criando espaços com um certo sentimento de que o trabalho tem polos de energia em qualquer projeto.

É uma marca de mobiliário com curadoria que une designers de interiores contemporâneos, arquitetos, decoradores, comerciantes e *showrooms* de mobiliário nas suas viagens de design de interiores em constante mudança.

A *One Home Design Furniture* é também uma empresa que atua no design de mobiliário de interiores, situada em Paredes, no norte de Portugal. É uma empresa de pequena dimensão, constituída por 5 funcionários, ao contrário da empresa *Laskasas* que conta com mais de 335 colaboradores, tendo respondido 50.

#### 5.4 Métodos de recolha de dados

O inquérito por questionário, é um questionário anónimo, constituído por 5 páginas e estruturado em 5 partes. O intuito deste questionário é comparar duas organizações da mesma área de atuação, *design* de mobiliário de interiores, sendo que a comparação será entre uma empresa de pequena dimensão, *One Home Design Furniture* e uma empresa de grande dimensão, *Laskasas*, para ter a perceção de como reagem os funcionários de empresas com dimensões diferentes às mesmas questões.

Na primeira parte, foram solicitados os dados biográficos do inquirido, como género, idade, estado civil, habilitações literárias e antiguidade. Na segunda parte, foi abordado o tema da cultura organizacional. A mesma parte é constituída por diversas questões. As questões abordam a estrutura organizativa, a perceção dos colaboradores em relação à cultura existente e como os mesmos se sentem, identificados ou não, com a empresa.

A terceira parte destina-se ao tema da mudança e como os colaboradores se sentem quando existe alterações dentro da estrutura organizativa. A quarta parte refere-se à resistência à mudança, o papel que os cargos superiores têm no processo de resistência à mudança e o porquê de existir resistência à mudança.

A quinta e última parte é constituída por questões relativas ao planeamento na mudança da cultura da organização

O presente estudo foi analisado através da utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

## 5.5 Apresentação, descrição e análise dos dados recolhidos

Nesta fase é necessário organizar os dados. A apresentação dos mesmos é feita através de tabelas e de gráficos, permitindo sintetizar grandes quantidades de informação, facultando o processo de análise e de compreensão. Como já foi referido, após terem sido aplicados os 55 inquéritos, os dados dos mesmos foram inseridos no programa SPSS, para serem tratados e analisados.

### 5.5.1 Caracterização da população

Foram aplicados 55 questionários aos colaboradores, sendo que 50 questionários na *Laskasas* e 5 na empresa *One Home Design Furniture*. O questionário foi realizado de modo presencial.

O presente estudo foi analisado através da utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Algumas das questões apresentadas no questionário foram realizadas com o intuito de fazer um levantamento de dados demográficos em estudo, como a idade, o género, estado civil, habilitações literárias e antiguidade. Relativamente ao género, o gráfico 1 e gráfico 2 demonstram como são compostas as amostras de inquiridos estudada nas duas empresas.

Gráfico 2- Caracterização (género) dos colaboradores da empresa Laskasas

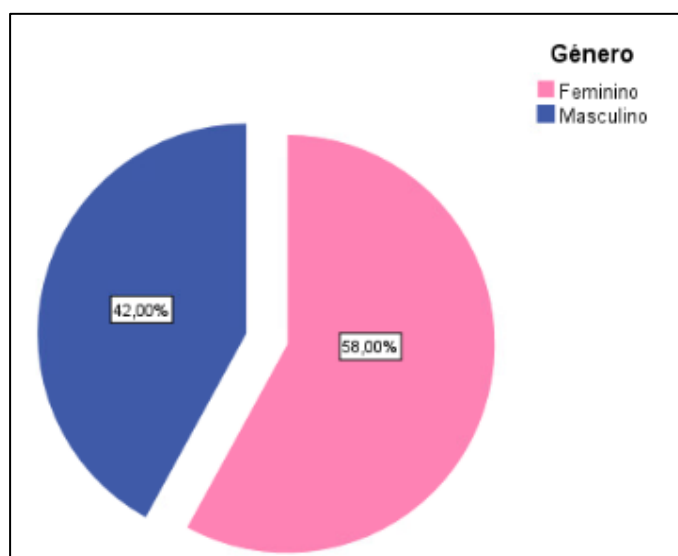


Gráfico 3 - Caracterização (gênero) dos colaboradores da empresa One Home Design Furniture

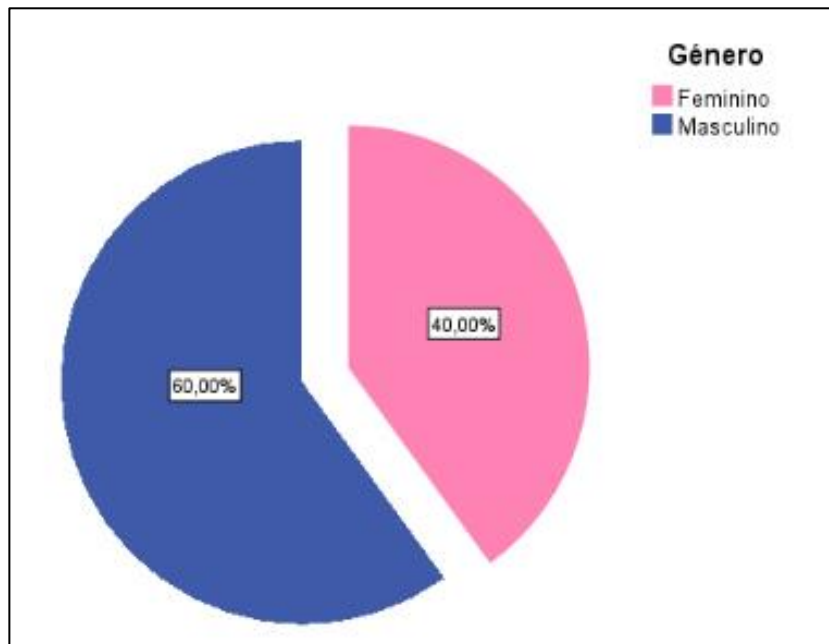


Tabela 2- Gênero dos inquiridos da empresa Laskasas e One Home Design Furniture

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Feminino	29	58,0	58,0	58,0
		Masculino	21	42,0	42,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Feminino	2	40,0	40,0	40,0
		Masculino	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Deste modo, como é possível observar na tabela 2 que na empresa *Laskasas* foi possível apurar que em relação ao gênero, 58% dos colaboradores são do *gênero feminino*, que correspondem a 29 sujeitos. O *gênero masculino* corresponde aos restantes 42%, que representam 21 sujeitos, como mostra o gráfico 2.

Na empresa *One Home Design Furniture*, 60% dos colaboradores que corresponde a dos 3 funcionários inquiridos são do gênero masculino e 40%, representando 2 colaboradores são do *gênero feminino*, como mostra o gráfico 3. Isso demonstra que na empresa *Laskasas* a maioria dos funcionários são do *gênero feminino* e na empresa *One Home Design Furniture* a maioria são do *gênero masculino*.

Gráfico 4 - Idade dos colaboradores da empresa Laskasas

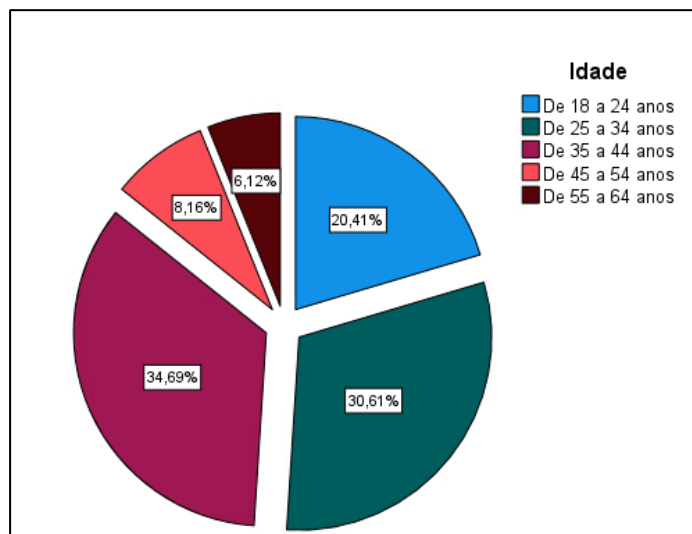


Gráfico 5 - Idade dos colaboradores da empresa One Home Design Furniture

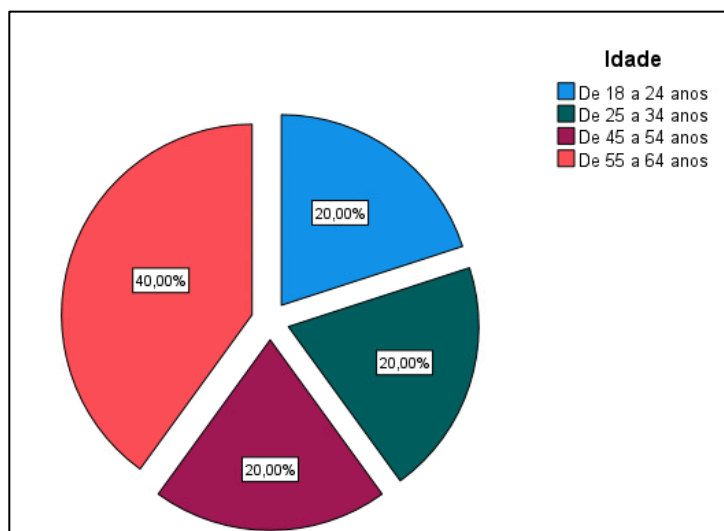


Tabela 3 - Idade dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	De 18 a 24 anos	10	20,0	20,4	20,4
		De 25 a 34 anos	15	30,0	30,6	51,0
		De 35 a 44 anos	17	34,0	34,7	85,7
		De 45 a 54 anos	4	8,0	8,2	93,9
		De 55 a 64 anos	3	6,0	6,1	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total	50	100,0			
One Home Design Furniture	Válido	De 18 a 24 anos	1	20,0	20,0	20,0
		De 25 a 34 anos	1	20,0	20,0	40,0
		De 45 a 54 anos	1	20,0	20,0	60,0
		De 55 a 64 anos	2	40,0	40,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Como se pode constatar, a empresa *Laskasas* dispõe de um quadro relativamente jovem, uma vez que um total de 34% dos funcionários inquiridos se encontra na faixa etária entre 35 e 44 anos, seguido de 30% com idade compreendida entre 25 e 34 anos.

Os funcionários com maior idade, de 55 a 64 anos, correspondem apenas a 6% do total e os funcionários que menor idade, de 18 a 24 anos, correspondem a 20%, conforme a análise do Gráfico 4. Por outro lado, na empresa *One Home Design Furniture*, a maioria dos funcionários situa-se na faixa etária de 55 a 64 anos, com 40%. Os restantes 60% são distribuídos igualmente pelos intervalos de idade 18 a 24 anos, 25 a 34 anos e 44 a 55 anos, conforme a leitura do Gráfico 5 e tabela 3.

Gráfico 6 - Estado civil dos colaboradores da empresa *Laskasas*

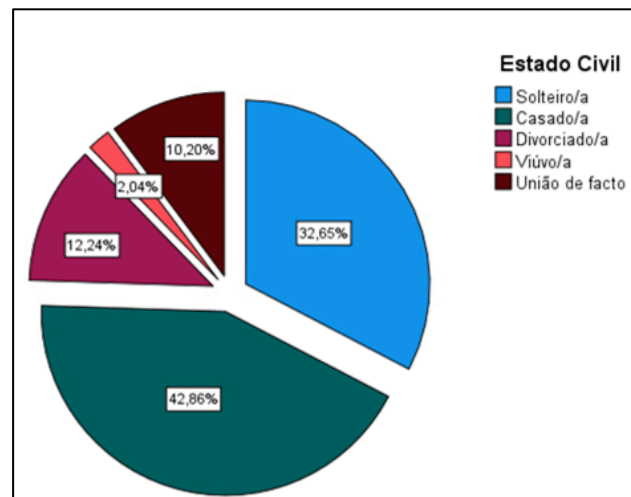


Gráfico 7 - Estado civil dos colaboradores da empresa *One Home Design Furniture*

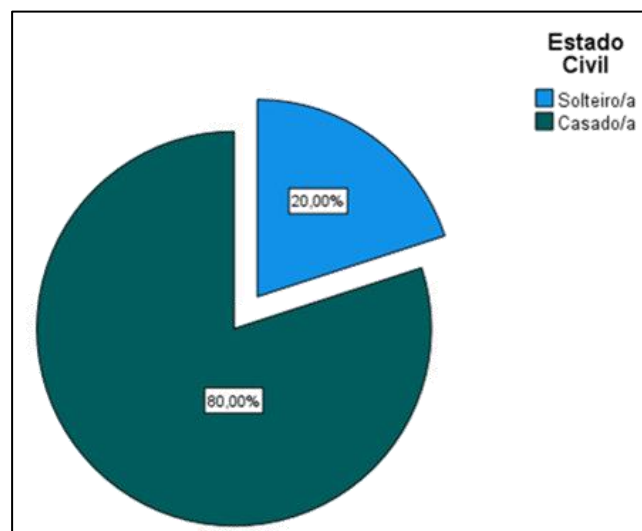


Tabela 4 - Estado civil dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Solteiro/a	16	32,0	32,7	32,7
		Casado/a	21	42,0	42,9	75,5
		Divorciado/a	6	12,0	12,2	87,8
		Viúvo/a	1	2,0	2,0	89,8
		União de facto	5	10,0	10,2	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total	50	100,0			
One Home Design Furniture	Válido	Solteiro/a	1	20,0	20,0	20,0
		Casado/a	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Tendo em conta os dados apresentados no gráfico 6, na empresa *Laskasas* 42% dos funcionários são *casados*, representando 21 sujeitos do total da população; 32% são *solteiros*, sendo estes 16 colaboradores; 12% são *divorciados* que corresponde a 6 sujeitos; 10%, ou seja, 5 sujeitos vivem em *união de facto* e 2%, ou seja, um colaborador é *viúvo*.

Falando agora na empresa *One Home Design Furniture*, segundo o gráfico 7, 80% dos funcionários, representando 4 inquiridos são *casados* e 20%, correspondendo a 1 colaborador é *solteiro*, que também podemos observar na tabela 4.

Gráfico 8 - Habilitações Literárias dos colaboradores da empresa *Laskasas*

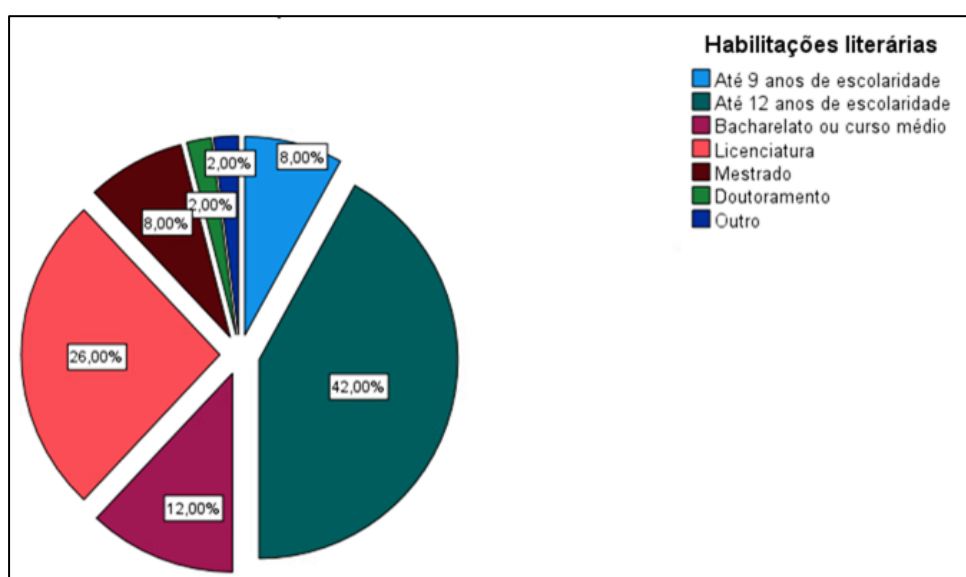


Gráfico 9 - Habilitações Literárias dos colaboradores da empresa *One Home Design Furniture*

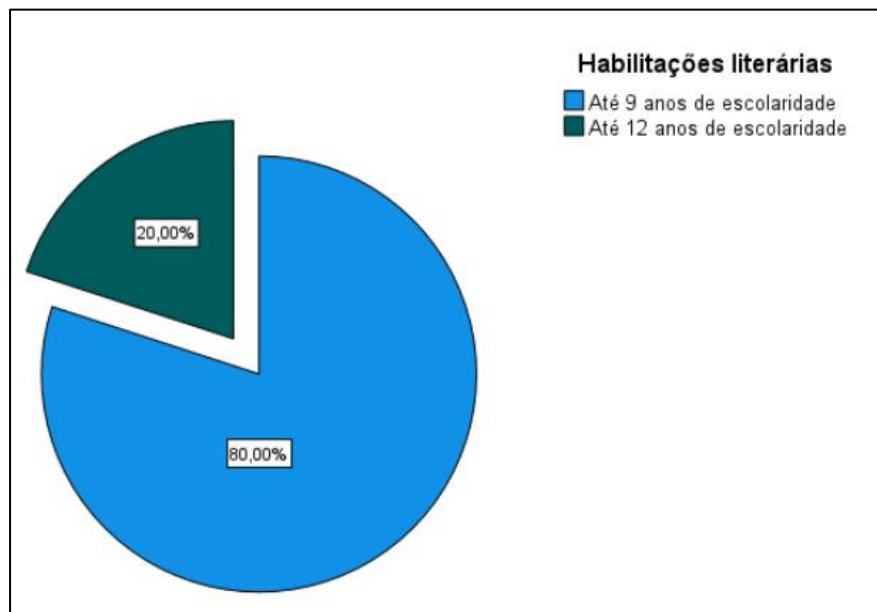


Tabela 5 - Habilitações Literárias dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Até 9 anos de escolaridade	4	8,0	8,0	8,0
		Até 12 anos de escolaridade	21	42,0	42,0	50,0
		Bacharelato ou curso médio	6	12,0	12,0	62,0
		Licenciatura	13	26,0	26,0	88,0
		Mestrado	4	8,0	8,0	96,0
		Doutoramento	1	2,0	2,0	98,0
		Outro	1	2,0	2,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Até 9 anos de escolaridade	4	80,0	80,0	80,0
		Até 12 anos de escolaridade	1	20,0	20,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

No que toca às habilitações literárias da empresa *Laskasas*, segundo o gráfico 8, 21 dos funcionários possuem o grau de 12º ano de escolaridade (42%), 13 possuem o grau de licenciatura (26%), 6 colaboradores têm o bacharelato ou curso médio (12%), 4 funcionários até ao 9º ano de escolaridade (8%), 1 colaborador tem o doutoramento

(2%), 1 colaborador tem mestrado (8%) e 1 colaborador com outro tipo de habilitações literárias (2%).

Quanto aos funcionários da empresa *One Home Design Furniture*, conforme o gráfico 9, 4 funcionários têm até ao 9º ano de escolaridade (80%) e apenas 1 tem habilitações até ao 9º ano de escolaridade, correspondendo a 20%, sendo notório na tabela 5.

Gráfico 10 - Antiguidade dos colaboradores da empresa *Laskasas*

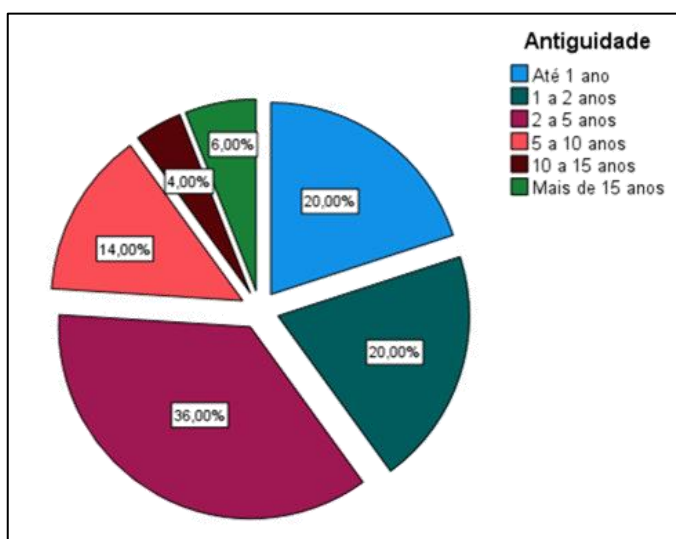


Gráfico 11 - Antiguidade dos colaboradores da empresa *One Home Design Furniture*

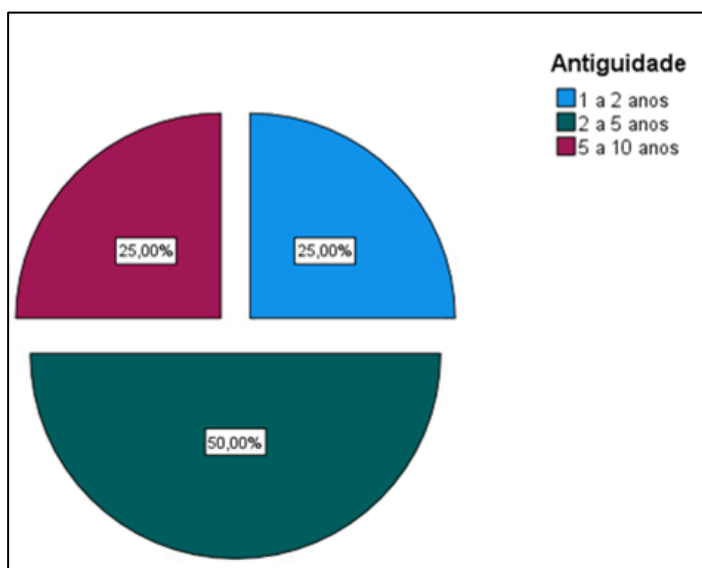


Tabela 6 - Antiguidade dos colaboradores da empresa Laskasas e da empresa One Home Design Furniture

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Até 1 ano	10	20,0	20,0	20,0
		1 a 2 anos	10	20,0	20,0	40,0
		2 a 5 anos	18	36,0	36,0	76,0
		5 a 10 anos	7	14,0	14,0	90,0
		10 a 15 anos	2	4,0	4,0	94,0
		Mais de 15 anos	3	6,0	6,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	1 a 2 anos	1	20,0	25,0	25,0
		2 a 5 anos	2	40,0	50,0	75,0
		5 a 10 anos	1	20,0	25,0	100,0
		Total	4	80,0	100,0	
		Omisso Sistema	1	20,0		
Total			5	100,0		

No que concerne à antiguidade de serviço na organização *Laskasas*, podemos afirmar, com base no gráfico 10, que a maior percentagem dos funcionários (36%) encontra-se a trabalhar entre 2 e 5 anos na empresa; 20% estão na empresa há 1 ano ou 2 anos. Alguns colaboradores trabalham há bastante tempo na empresa *Laskasas*, tendo assim, entre 5 e 10 anos de antiguidade 14% e 6% que corresponde a 3 funcionários encontram-se a trabalhar há *mais de 15 anos*. Na mesma organização é possível também, contar com 10 funcionários, representando 20% que trabalham há *menos de 1 ano*.

Já do lado da empresa *One Home Design Furniture*, a maioria dos funcionários com 40%, encontram-se a trabalhar na empresa entre 2 e 5 anos; 20% detêm 5 a 10 anos de antiguidade e outros 20% entre 1 e 2 anos de antiguidade, conforme gráfico 11.

Apenas um funcionário, ou seja, 20% não responderam à questão, analisando a tabela 6.

## Grupo I – Cultura organizacional

Tabela 7 - A organização estimula os empregados a enfrentarem desafios

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	8	16,0	16,0	22,0
		Parecida	18	36,0	36,0	58,0
		Muito parecida	21	42,0	42,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Na primeira questão foi perguntado aos colaboradores de ambas as organizações se a mesma os estimulava a enfrentarem desafios, ao qual na empresa *Laskasas*, os funcionários responderam com maioria, sendo 21 funcionários, *muito parecida* correspondendo 42%; 18 colaboradores, ou seja, 36% responderam que *parecida* e 8 colaboradores responderam que a empresa *pouco parecida*, representando 16%. Contudo 8%, correspondendo a 3 pessoas acham que a empresa não estimula tanto os funcionários como seria expectável, respondendo *nada parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, por unanimidade (100%) os funcionários responderam *muito parecida*, conforme tabela 7.

Tabela 8 - Para a organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	7	14,0	14,0	20,0
		Parecida	16	32,0	32,0	52,0
		Muito parecida	24	48,0	48,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

A igualdade tanto de género como dos diferentes níveis hierárquicos é algo que deve estar presente em todo o lado e principalmente em contexto de trabalho. Contudo, diversos trabalhadores acham que a organização não trata todos os trabalhadores de

forma igual, quer pelos mesmos serem de níveis hierárquicos diferentes quer dentro do mesmo nível/departamento.

Uma vez que a empresa *One Home Design Furniture* é uma empresa de pequena dimensão, a diferença entre colaboradores não é tão perceptível, uma vez que acabam por trabalhar todos lado a lado, sendo possível observar isso nas respostas dadas. Assim, 80% dos colaboradores responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*. Em contrapartida, a empresa *Laskasas* conta com uma dimensão maior, fazendo com que haja mais diversificação de resposta. Assim, podemos perceber que 48% dos funcionários ao responderem *muito parecida* e 32% *parecida* reforçam a ideia de que a empresa trata todos os seus funcionários de igual modo em todas as circunstâncias.

Apesar disso, ainda existem colaboradores que acham que poderá não ser tão visível e necessário essa igualdade, afirmando através das respostas de 14% para *pouco parecida* e 6% *nada parecida*. Em contrapartida, a empresa *Laskasas* conta com uma dimensão maior, fazendo com que haja mais diversificação de resposta. Assim, podemos perceber que 42% dos funcionários ao responderem *parecida* e 6% *muito parecida* reforçam a ideia de que a empresa trata todos os seus funcionários de igual modo em todas as circunstâncias.

Apesar disso, ainda existem colaboradores que acham que poderá não ser tão visível essa igualdade, afirmando através da resposta 14% *pouco parecida*. Além disso, 6% acha que na organização não existe a necessidade de ter presente a igualdade, tabela 8.

Tabela 9 - A organização valoriza a competência e a iniciativa individual do colaborador.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	8	16,0	16,0	22,0
		Parecida	20	40,0	40,0	62,0
		Muito parecida	19	38,0	38,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Nesta terceira questão, pretendia-se saber se a organização valorizava as competências e iniciativas de cada colaborador, ao qual na *Laskasas* 38% (19 sujeitos)

responderam que  *muito parecida*, seguidamente 40% (20) dos colaboradores responderam que é  *parecida* e 16% (8) responderam  *pouco parecida*. Todavia, 6% (3 sujeitos) responderam  *nada parecida*, levando a que se possa afirmar que por vezes os colaboradores se possam sentir desvalorizados e com receio em expor as suas iniciativas e ideias.

Já em relação à empresa  *One Home Design Furniture*, as respostas são mais positivas, sendo que 100%, ou seja, a totalidade dos funcionários responderam  *muito parecida*, sendo assim um feedback positivo para evolução da mesma no seu setor de atividade contando com funcionários motivados e com iniciativa para melhorar o funcionamento da empresa, tabela 9.

Tabela 10 - A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional do colaborador.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	11	22,0	22,0	26,0
		Parecida	18	36,0	36,0	62,0
		Muito parecida	19	38,0	38,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Esta questão pode-se considerar como sendo um complemento à questão anterior, que refletia o incentivo que a organização dava para os funcionários exprimirem as suas ideias e iniciativas.

Procura-se então saber, se a organização incentiva o sucesso e o crescimento profissional, ao qual a maioritariamente na empresa  *Laskasas* responderam  *muito parecida* com 38% (19 sujeitos), 18 colaboradores representando (36%) responderam que é  *parecida*. Apesar de grande parte dos funcionários terem respondido positivamente, à semelhança da questão anterior, existem ainda alguns colaboradores que não respondem tão positivamente, sendo que, 22% (11 sujeitos) responderam  *pouco parecida* e 4% (2 funcionários) responderam  *nada parecida*. Isto poderá levar a que mais uma vez os colaboradores se sintam desvalorizados e desincentivados no seu local de trabalho.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, os 5 funcionários, representando 100% responderam  *muito parecida*, segunda a tabela 10.

Tabela 11 - A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	7	14,0	14,0	20,0
		Parecida	18	36,0	36,0	56,0
		Muito parecida	22	44,0	44,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Diversas organizações têm a sua estrutura hierárquica bem definida, fazendo com que em determinadas situações a comunicação para a tomada de decisão seja somente entre os cargos mais altos da organização. Assim sendo, a questão os colaboradores da organização *Laskasas*, na sua maioria, 22 funcionários, responderam que é  *muito parecida*, representando 44%. Para a opção *parecida*, responderam 18 sujeitos (36%), podendo através destes dados observar que a organização em questão, se enquadra nas empresas com a hierarquização bem definida e fechada, não deixando que a comunicação das decisões passe por todos os níveis e acreditam que as regras que são colocadas na empresa são muito importantes para o bom funcionamento da mesma. Em contrapartida e em menores percentagens temos as opções *pouco parecida* com 14% (7 sujeitos) e a opção *nada parecida* 6% (3 sujeitos).

Analisando a organização *One Home Design Furniture*, as respostas vão de encontro com as da empresa *Laskasas*, ou seja, a resposta mais dada nesta empresa foi  *muito parecida*, tendo sido respondida pela totalidade dos funcionários (100%), conforme a tabela 11.

Tabela 12 - A organização acredita que é importante sempre do mesmo modo, segundo os costumes e tradições.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	4	8,0	8,0	14,0
		Parecida	17	34,0	34,0	48,0
		Muito parecida	26	52,0	52,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Nesta questão é de salientar a cultura de cada organização. Nestas duas empresas em questão, primeiramente na *Laskasas* 26 colaboradores (52%) responderam *muito parecida*; 34% (17 sujeitos) responderam *parecida*; 8% correspondendo a 4 colaboradores responderam *pouco parecida* e 3 funcionários (6%) responderam *nada parecida*, contrariamente aos restantes colegas. Esta divisão poderá dever-se ao facto de a organização estar em constante mudança e evolução para conseguir uma boa posição no mercado, tendo assim, que por vezes mudar a maneira como trabalha em determinados departamentos.

Já em relação à empresa *One Home Design Furniture*, a maioria da percentagem recai na afirmação *muito parecida* com 80% (4 sujeitos), os restantes funcionários responderam 20% (1) *parecida*. Esta empresa por ser uma empresa pequena, desde a sua origem que o trabalho é feito da mesma forma respeitando os costumes e tradições já designadas pelo antigo dono, tabela 12.

Tabela 13 - Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	2	4,0	4,0	10,0
		Parecida	24	48,0	48,0	58,0
		Muito parecida	21	42,0	42,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Por vezes nas organizações de grande dimensão, os colaboradores não têm todos a noção clara dos objetivos propostos pela organização, ou porque são novos na empresa ou porque não se informaram dos mesmos. Comparando estas duas organizações e analisando a tabela 13, na empresa *One Home Design Furniture* por ser uma empresa de pequena dimensão, a grande percentagem de colaboradores (80%) têm conhecimento dos principais objetivos que a organização pretende alcançar, respondendo *muito parecida* e os restantes 20% responderam *parecida*.

Na empresa *Laskasas*, a situação é idêntica, ou seja, 48% dos colaboradores responderam *parecida* em relação a conhecer de forma clara os objetivos da organização e 42% responderam *muito parecida*, tendo assim, os colaboradores a perceção de que na organização nem toda a gente tem a noção clara dos objetivos. Apenas 4% ao responderem *pouco parecida* e 6% dos funcionários ao responderem *nada parecida* demonstram que pode existir colaboradores que não estejam a par dos objetivos da empresa, bem como, de todo o funcionamento e de toda a cultura da mesma.

Por outro lado, pode ser simplesmente os funcionários mais novos que ainda se estão a integrar na empresa ou a comunicação não passa para os diversos níveis de hierarquia da empresa.

Tabela 14 - A organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	5	10,0	10,0	14,0
		Parecida	18	36,0	36,0	50,0
		Muito parecida	25	50,0	50,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Parecida	2	40,0	40,0	60,0
		Muito parecida	2	40,0	40,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Em relação a esta questão, ambas as organizações responderam majoritariamente *muito parecida*, sendo que na empresa *Laskasas* foram 50% e na empresa *One Home Design Furniture* 40%. Seguidamente e ainda em relação à empresa *One Home Design Furniture*, 40% dos funcionários responderam *parecida*. Todavia, também 20% responderam *nada parecida*, sendo assim, possível afirmar que é uma empresa que promove alguma flexibilidade no momento em que os trabalhadores têm de realizar os seus trabalhos, ou seja, os mesmos podem não se sentir à vontade para realizar aquele trabalho ou podem ter novas ideias e novas formas de o fazer do que a ideia inicialmente proposta.

Já na empresa *Laskasas*, para além dos 50% já mencionados, 36% referem que é *parecida*, sendo que, 10% responderam *pouco parecida* e 4% *nada parecida*, segundo a tabela 14.

Tabela 15 - Esta organização mantém-se atualizada na sua área de atuação.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	1	2,0	2,0	8,0
		Parecida	14	28,0	28,0	36,0
		Muito parecida	32	64,0	64,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Também em relação a esta questão, na tabela 15 vemos que os funcionários de ambas as empresas responderam positivamente, sendo que em relação à empresa *Laskasas*, uma vez que é uma empresa de dimensões maiores que a empresa *One Home Design Furniture*, as respostas obtidas abarcam mais opções. Assim sendo, na empresa *Laskasas* 32 dos 50 funcionários (64%), referem que a empresa se mantém em constante atualização face à sua área de atuação e a todo o mercado, respondendo *muito parecida*, 14 (28%) responderam *parecida*, estando em concordância com os colaboradores da opção anterior.

É de salientar que 2% e 6%, ao responderem respetivamente *pouco parecida* e *nada parecida*, acham que a organização poderá em certas áreas não estar, segundo dos funcionários, atualizada.

Em relação à empresa *One Home Design Furniture*, 100% dos funcionários responderam *muito parecida*, podendo assim afirmar que os funcionários acreditam que a empresa procura estar sempre em constante atualização face a outras empresas concorrentes e face ao mercado/ clientes.

Tabela 16 - A comunicação entre a organização e os funcionários é clara e circula por todos na organização.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	4	8,0	8,0	14,0
		Parecida	20	40,0	40,0	54,0
		Muito parecida	23	46,0	46,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	2	40,0	40,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

A questão da comunicação dentro da organização acaba por ser consequência da cultura organizacional e também da dimensão da mesma, ou seja, por vezes a comunicação fica somente nos cargos de chefia não chegando aos restantes membros da organização.

Comparando agora estas duas empresas, na empresa *Laskasas* apesar de uma das grandes percentagens (46%) terem respondido *muito parecida* e 20 sujeitos (40%) funcionários terem respondido *parecida*, alguns colaboradores acham que nem toda a informação passa por todos os níveis hierárquicos, podendo em momentos de mudança criar certas resistências por parte dos intervenientes ao qual a comunicação não chegou antecipadamente. Assim, é possível observar essa falta de comunicação através das percentagens mais negativas, ou seja, 8% responderam que *pouco parecida* e 6% responderam *nada parece*.

Em contrapartida, a empresa *One Home Design Furniture* apresenta respostas positivas, também dado ao facto de ser uma empresa pequena é mais fácil fazer circular todas as decisões e iniciativas. Assim sendo, 60% responderam *muito parecida* e 40% responderam *parecida*, tabela 16.

Tabela 17 - A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	3	6,0	6,0	8,0
		Parecida	17	34,0	34,0	42,0
		Muito parecida	29	58,0	58,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Nesta questão pretendia-se saber se a cultura de cada uma das empresas interferia ou não no momento de mudança. Assim, através dos questionários foi possível observar que em ambas as organizações, os funcionários são da opinião de que a cultura prejudica todo o processo de mudança. Isto deve-se ao facto de que para haver mudança tem de ser abdicada certas formas de pensar e de trabalhar, podendo por vezes haver a necessidade de modificar a cultura. Nas duas empresas aqui em questão, apesar de serem empresas de diferentes dimensões a grande maioria dos funcionários respondeu *muito parecida*, representando 58% nas empresa *Laskasas* e 80% na empresa *One Home Design Furniture*.

Também em relação há opção *parecida*, foi respondido na empresa *Laskasas* por 17 funcionários representando 34%. Continuando a analisar a empresa *Laskasas*, 6% responderam *pouco parecida* e também os funcionários de ambas as empresas responderam nada parecida sendo respetivamente 20% da empresa *One Home Design Furniture* e 2% da empresa *Laskasas*, tabela 17.

Quando uma organização é de pequena dimensão, por vezes pode-se pensar que não há necessidade de moldar a cultura no processo de mudança, pois costumam ser empresas familiares que sempre trabalharam da mesma forma e não veem a necessidade de alterar a sua cultura. Já nas empresas de grande dimensão, uma vez que existem diversos níveis hierárquicos bem definidos, as pessoas com mais antiguidade na empresa acabam por ensinar aos mais novos como é a cultura e também prejudicar todo o processo de mudança.

Tabela 18 - A organização tem uma visão clara e bem definida.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,1	6,1
		Pouco parecida	5	10,0	10,2	16,3
		Parecida	15	30,0	30,6	46,9
		Muito parecida	26	52,0	53,1	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total		50	100,0		
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Toda a organização deve ter uma visão clara e bem definida dos objetivos que pretendem alcançar para ser possível organizar o ano de trabalho em função desse mesmo objetivo. Na empresa *One Home Design Furniture*, 100% dos funcionários ou sejam todos os colaboradores responderam *muito parecida*.

Já na empresa *Laskasas*, 52% responderam *muito parecida* e 30%, representando 15 colaboradores, responderam *parecida*. Em contrapartida, 10% responderam que é *pouco parecida* e apenas 6% responderam que a afirmação *nada parecida*, se enquadra na organização em questão, tabela 18.

## Grupo II – Mudança organizacional

Tabela 19 - As pessoas que estão há mais tempo no poder sentem-se ameaçadas com a

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	3	6,0	6,0	8,0
		Parecida	8	16,0	16,0	24,0
		Muito parecida	38	76,0	76,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Pouco parecida	1	20,0	20,0	40,0
		Parecida	1	20,0	20,0	60,0
		Muito parecida	2	40,0	40,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Os colaboradores com mais antiguidade numa empresa, passa por diversas mudanças, nas quais algumas têm resultados menos positivos, fazendo a organização recuar nos seus objetivos, o que os leva a que em mudanças futuras não sejam tao abertas à mudança, sentindo-se ameaçadas.

Na empresa *Laskasas* 76% responderam é *muito parecida* e 16% responderam *parecida*. No entanto 3 colaboradores dos 50, ou seja, 6% do total de colaboradores responderam que *pouco parecida* e por último, apenas 1 funcionário, que representa 2% do total de colaboradores responderam *nada parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 40% responderam *muito parecida* e 20% respondeu *parecida*. Somente os restantes 20% responderam *pouco parecida*, conforme a tabela 19.

Tabela 20 - Na organização, as várias tentativas de mudança continuam a dar certo.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	2	4,0	4,1	6,1
		Parecida	22	44,0	44,9	51,0
		Muito parecida	24	48,0	49,0	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total		50	100,0		
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	2	40,0	40,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Nesta questão e na tabela 20 é possível observar que na empresa *Laskasas*, 48% responderam que *muito parecida*, também 44% responderam *parecida*, 4% responderam *pouco parecida* e apenas 2% responderam *nada parecida*. Existe também 1 colaborador, correspondendo a 2%, que não responderam.

Na empresa *One Home Design Furniture*, 60% dos colaboradores responderam *muito parecida* e 40% responderam *parecida*. Por muito que as tentativas sejam demoradas, os funcionários de ambas as empresas são da opinião de as mudanças são sempre efetuadas com a melhor das intenções, levando a que a empresa se destaque da concorrência na sua área de atuação e que ao longo dos tempos de funcionamento das duas organizações, as mudanças ajudaram ao desenvolvimento, pessoal, profissional e organizacional.

Tabela 21 - As pessoas deixam de aderir às mudanças na organização pela falta de informação.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	2	4,0	4,0	8,0
		Parecida	17	34,0	34,0	42,0
		Muito parecida	29	58,0	58,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Parecida	1	20,0	20,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Nesta questão é possível observar que na empresa *Laskasas*, 58% responderam que *muito parecida* e 34% deram *parecida* como resposta. À opção *pouco parecida*, responderam apenas 4% , ou seja, 2 colaboradores. Os restantes 2% dos colaboradores responderam *nada parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 60% responderam *muito parecida*, 20% responderam *parecida* e apenas 1 colaborador, representando também 20% responderam *nada parecida*.

Isto deve-se ao facto de as pessoas quererem sentir-se importantes e úteis e quando não há essa comunicação os funcionários tendem a criticar a mudança e até mesmo a resistir à mudança, questionando se a mesma é necessária, segundo a tabela 21.

Tabela 22 - As mudanças na organização geram insatisfação nas pessoas.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	2	4,0	4,1	6,1
		Parecida	18	36,0	36,7	42,9
		Muito parecida	28	56,0	57,1	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total	50	100,0			
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Pouco parecida	1	20,0	20,0	40,0
		Parecida	1	20,0	20,0	60,0
		Muito parecida	2	40,0	40,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

As mudanças só geram insatisfação nas pessoas, quando as mesmas não se sentem envolvidas nos processos de mudança. Cabe ao líder envolver todos os funcionários nos processos de mudança, pois só assim os mesmos se irão comprometer e aceitar de forma positiva a mudança.

Por vezes na fase inicial da mudança, quando a necessidade de mudar so é comunicada entre os elementos da chefia, cria-se um rebuliço na organização e isso pode gerar insatisfação dos funcionários que ainda não foram informados. Na tabela 21, em tabela 222, em relação à empresa *Laskasas*, 56% dos funcionários concordam com a afirmação respondendo *muito parecida*; 36% responderam *parecida*; 4% responderam *pouco parecida* e apenas 2% responderam *nada parecida* e um colaborador não respondeu (2%).

Na empresa *One Home Design Furniture*, 40% responderam *muito parecida* e os restantes 60% foram distribuídos equitativamente pelas opções *parecida*, *pouco parecida* e *nada parecida*.

Tabela 23 - As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	4	8,0	8,0	8,0
		Parecida	21	42,0	42,0	50,0
		Muito parecida	25	50,0	50,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

As pessoas no seu dia a dia não notam que seja necessário mudar algo no seu trabalho, pois estão acostumadas ao mesmo modo trabalhar. Quando a organização anuncia que irá ser implementada uma mudança as pessoas tendem a questionar o intuito da mudança e por vezes a resistir e até mesmo negar a mesma.

Os funcionários de ambas as empresas dão ênfase ao que já foi salientado anteriormente, uma vez que, na empresa *Laskasas* 50% e na empresa *One Home Design Furniture* 80%, responderam *muito parecida*. Continuando a analisar a empresa *Laskasas*, 42% dos colaboradores responderam *parecida* e apenas 8% responderam *pouco parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, os estantes 20% dos funcionários responderam *nada parecido*, sendo possível analisar através da tabela 23.

Tabela 24 - Na organização, os benefícios são partilhados com os seus colaboradores.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	5	10,0	10,0	10,0
		Parecida	21	42,0	42,0	52,0
		Muito parecida	24	48,0	48,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	2	40,0	40,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Nesta questão não estamos a falar de benefícios monetários, mas sim benefícios como a melhoria na qualidade de trabalho, o sucesso da organização, o crescimento quer da organização quer dos próprios funcionários, a aquisição de novas competências, entre outros benefícios. Uma empresa que se preocupa com todo o seu recurso, é uma empresa que poderá contar com os seus funcionários para qualquer problema que possa acontecer. Quando os colaboradores estão motivados a empresa ganha muito mais.

Nos dados obtidos e na tabela 24, é possível ver que tanto a empresa Laskasas como a empresa *One Home Design Furniture*, partilham os seus benefícios com os colaboradores, uma vez que 48% e 60% respetivamente empresa *Laskasas* e empresa *One Home Design Furniture*, responderam *muito parecida* e 42% e 40% respetivamente responderam *parecida*. Na empresa *Laskasas*, apenas 10% responderam *pouco parecida*, achando que a organização não partilha a totalidade dos benefícios com os seus funcionários.

Tabela 25 - A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	2	4,0	4,0	6,0
		Parecida	18	36,0	36,0	42,0
		Muito parecida	29	58,0	58,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Implementar uma mudança gera bastante trabalho para a organização, uma vez que, existe a necessidade de planejar todos os processos da mudança, depois comunicar aos colaboradores a intenção de mudar, recolher ideias que os mesmos possam dar para a mudança beneficiar toda a gente e lidar com possíveis resistências.

Na empresa *Laskasas*, 58% dos colaboradores responderam *muito parecida*; 36% responderam *parecida*; 4% responderam *pouco parecida* e apenas 2% responderam *nada parecida*.

Na empresa *One Home Design Furniture*, 80% responderam *muito parecida* e apenas 20% responderam *parecida*, conforme análise da tabela 25.

Tabela 26 - Na organização, as mudanças provocam expectativas exageradas.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Parecida	20	40,0	40,0	46,0
		Muito parecida	27	54,0	54,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Parecida	1	20,0	20,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Por vezes as mudanças que a organização quer implementar até podem ser boas para o sucesso e crescimento da mesma e para se posicionar melhor no mercado, mas em contrapartida poder ser vista e comunicada de forma exagerada.

Comparando as duas empresas, na empresa *Laskasas* 54% e 40% dos seus colaboradores responderam respetivamente *muito parecida* e *parecida*. Contudo existe

6% dos funcionários responderam *pouco parecida*. Já na empresa *One Home Design Furniture*, 60% responderam *muito parecida*, 20% responderam *parecida* e ainda existe 20% dos funcionários responderam *nada parecida*, tabela 26.

Tabela 27 - Na organização as mudanças demoram mais tempo que a previsto.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Parecida	22	44,0	44,0	50,0
		Muito parecida	25	50,0	50,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Por vezes uma organização planeia implementar uma mudança em determinado tempo, contudo existem imprevistos, podendo os mesmos ser relacionados com outros projetos, ou com a própria mudança, ou seja, resistência dos funcionários, alterações nos processos de mudança e no planeamento também pode afetar o prazo de implementação e término da mesma.

Foi questionado aos diversos funcionários das duas empresas em análise, à qual na empresa *Laskasas* 50% responderam *muito parecida*, à opção *parecida* responderam 44% e apenas 6% responderam *pouco parecida*. Na empresa *One Home Design Furniture*, 80% acham realmente que as mudanças demoram mais tempo que o previsto, respondendo *muito parecida* e apenas 20% acha que são realizadas no tempo certo, ao responderem *nada parecida*, tabela 27.

Tabela 28 - As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	4	8,0	8,0	10,0
		Parecida	20	40,0	40,0	50,0
		Muito parecida	25	50,0	50,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Para que a mudança seja realizada da melhor forma possível, sem existir muitas resistências, a organização deve comunicar aos seus funcionários a intenção de mudar e explicar o porquê dessa mesma mudança, para que os funcionários se sintam envolvidos e possam ajudar e se comprometer com a mesma. Na empresa *Laskasas*, apesar de ser uma empresa de grande dimensão e estar dividida por níveis hierárquicos bem definidos, que poderia dificultar a comunicação e também a explicação, 50% dos colaboradores ao responderem *muito parecida* confirmam a questão colocada. Também 40% responderam *parecida* e 8% responderam *pouco parecida*. Existe apenas 2% dos colaboradores que responderam *nada parecida*.

Na empresa *One Home Design Furniture*, uma empresa com pequenas dimensões, onde os colaboradores se sentem em família, 80% responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*, tabela 28.

### Grupo III – Resistência à mudança organizacional

Tabela 29 - Tenho receio de encarar situações novas.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	3	6,0	6,0	10,0
		Parecida	12	24,0	24,0	34,0
		Muito parecida	33	66,0	66,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

A resistência a uma mudança acontece quando esta não é comunicada ou quando os colaboradores acham que a mesma não irá melhorar o bom funcionamento da empresa face ao objetivo inicialmente proposto, preferindo continuar a trabalhar da mesma forma que sempre trabalharam. Assim, no caso da empresa *Laskasas*, uma vez que se posiciona bem no seu mercado de atuação, a necessidade de mudança é constante, fazendo com que por vezes os colaboradores tenham receio de encara essa nova situação. É possível ver isso através das respostas dadas pelos colaboradores, onde é possível ver que 66% respondeu que é *muito parecida*.

Em contrapartida, 4% acham que a afirmação não se identifica com a organização *Laskasas*, pois não sentem receio em iniciar projetos novos e novas mudanças, respondendo *não é parecida* e 6% também acham que é *pouco parecida* com a empresa. Também é possível ver que 24% responderam que é *parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 80% dos funcionários têm receio de encarar novas situações, podendo ter como principal fator a dimensão da empresa pelo facto de ser uma empresa em que a sua cultura desde a sua existência nunca foi alterada, trabalhando sempre da mesma forma e por isso responderam *muito parecida*.

Ainda assim, 20% acham que não se identifica com a empresa, os funcionários terem medo de novos desafios, respondendo *nada parecida*, como é possível verificar na tabela 29.

Tabela 30 - Mudar causa medo e ansiedade.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Parecida	8	16,0	16,0	20,0
		Muito parecida	40	80,0	80,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Mudar como o própria palavra indica, pressupõe a alteração de hábitos já instruídos nas pessoas, ou seja, alteração da forma de trabalhar e também de pensar. Quando uma empresa sente a necessidade de mudar é porque acha que ou algo não está a funcionar corretamente face ao que era previsto ou então porque a empresa para se manter atualizada (avanço tecnológico, estrutura produtiva, inovação, necessidade dos clientes).

A *Laskasas*, sendo uma empresa de renome, estes fatores anteriormente elencados são mais notórios. Na tabela 30, à opção *muito parecida* responderam cerca de 80% dos funcionários e cerca de 16% responderam *parecida*, sendo possível reafirmar que o medo e a ansiedade são razões que levam à negação/ resistência à mudança.

Existe ainda, 4% dos trabalhadores que ao responderem *nada parecida* mostram que não se deve ter receio da mudança. Já na empresa *One Home Design Furniture*, 80% responderam *muito parecida*, mas 20% responderam *nada parecida*.

Tabela 31 - Tenho receio do desconhecido e prefiro trabalhar com o que já conheço.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Pouco parecida	1	2,0	2,0	8,0
		Parecida	11	22,0	22,0	30,0
		Muito parecida	35	70,0	70,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Na tabela 31 é possível verificar que apesar das empresas tentarem através da mudança, fazer com que os trabalhadores se sintam mais confiantes e com mais capacidades para fazerem as tarefas, os mesmos receiam que a mudança na sua rotina de trabalho seja prejudicial e não benéfica. Na empresa *Laskasas* 70% dos funcionários ao responderem *muito parecida* e 22% *parecida*, salientam que na organização os funcionários preferem trabalhar sempre do mesmo modo e que uma mudança pode prejudicar a empresa. Contudo, o medo já referido na questão anterior, e o receio do desconhecido, não se aplicam a determinados funcionários, sendo que 2% responderam *pouco parecida* e 6% responderam *nada parecida*.

Na empresa *One Home Design Furniture*, o cenário é idêntico uma vez que 80% dos funcionários tem receio de coisas novas e de mudanças, preferindo trabalhar com o que lhe é familiar e apenas 20% não têm medo do desconhecido achando que pode ser bom para a organização.

Tabela 32 - É difícil transitar para uma situação nova.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,1	6,1
		Pouco parecida	2	4,0	4,1	10,2
		Parecida	13	26,0	26,5	36,7
		Muito parecida	31	62,0	63,3	100,0
		Total	49	98,0	100,0	
	Omisso	Sistema	1	2,0		
	Total	50	100,0			
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0		

Verificou-se, através da tabela 32, que transitar para uma situação nova, quer seja projeto novo, alteração de forma de trabalhar ou até mesmo modificação ou moldagem da cultura organização pode ser algo bastante difícil de aceitar e arriscar. Ambas as empresas têm funcionários que a dificuldade em encarar novas situações é grande, sendo isso notório na opção *muito parecida* onde responderam 62% dos funcionários da *Laskasas* e 80% dos funcionários da *One Home Design Furniture*. Abordando ainda a segunda empresa 20% responderam *nada parecida*, afirmando então, que na empresa não é difícil para os funcionários em questão transitar para algo novo mesmo que seja totalmente diferente do que estão habituados a lidar.

Já na empresa *Laskasas*, 26% acham a organização corresponde à afirmação *parecida*, pois apesar de serem trabalharem numa empresa de renome, os funcionários acham que podem perder os seus direitos ou mesmo o seu trabalho. Em contrapartida a estes funcionários, 4% e 6% respetivamente *pouco parecida* e *nada parecida*, achando que para eles não é difícil de mudar para uma nova situação e que a empresa os ajuda nesse sentido e 2% abstiveram-se de responder.

Tabela 33 - Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se é necessária.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	3	6,0	6,0	8,0
		Parecida	20	40,0	40,0	48,0
		Muito parecida	26	52,0	52,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Por vezes, quando alguém não entende o porquê da mudança, coloca em causa a mesma, criando certa resistência à própria mudança, principalmente se esta for a cultura da organização. Mudar para uma situação nova, por mais difícil que seja não se compara quando se tem de mudar os hábitos, costumes, formas de pensar e trabalhar.

Isso é possível observar através das respostas dos inquiridos de ambas as empresas, na tabela 33, onde 52% dos funcionários da *Laskasas* e 80% dos funcionários da *One Home Design Furniture* responderam *muito parecida*. Em contrapartida 2% e 20% dos restantes funcionários responderam *nada parecida* respetivamente da empresa *Laskasas* e da empresa *One Home Design Furniture*. Ainda em relação à empresa *Laskasas* 40% responderam *parecida* e 6% responderam *pouco parecida*.

Por vezes a incompreensão deve-se entre outros fatores à falta de comunicação entre os diferentes níveis de hierarquia da organização.

Tabela 34 - Resisto quando a mudança não é planeada.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Pouco parecida	6	12,0	12,0	14,0
		Parecida	13	26,0	26,0	40,0
		Muito parecida	30	60,0	60,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	4	80,0	80,0	80,0
		Muito parecida	1	20,0	20,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Mais uma vez, o planeamento da mudança é algo de extrema importância uma vez que, sem o mesmo a mudança pode não ter o efeito esperado para todos. Planear a mudança que a empresa acha necessário implementar, faz com que a mesma tenha uma visão clara de como se sentem os diversos níveis da organização.

Para que se possa implementar uma mudança na cultura da organização, o primeiro passo é comunicar todos os intervenientes da necessidade de mudar algo e tentar perceber se todos estão de acordo ou se existe algum funcionário ou conjunto de funcionários que se sentem reticentes com isso pondo em causa todo o processo. Planear da mudança faz com que se perceba se a empresa está a ir no bom caminho ou não, evitando por isso resistências.

Tanto na empresa *Laskasas* como na empresa *One Home Design Furniture*, existe esta resistência quando não há planeamento da nova situação, sendo possível ver na tabela 34. No caso da empresa *One Home Design Furniture*, não se trata tanto pela falta de comunicação, mas sim pelo facto de como é uma empresa de pequena dimensão, o risco de fecho da empresa é maior do que uma empresa com dimensões maiores, como é o caso da empresa *Laskasas*. Assim é possível observar que 80% dos funcionários da *One Home Design Furniture* responderam *parecida* e 20% responderam *muito parecida*.

Já na empresa *Laskasas*, 60% responderam *muito parecida* e 26% responderam *parecida*. Além disso, é possível também referir que 12% dos funcionários está em desacordo com os anteriormente referidos, pois são da opinião que mesmo que a mudança não seja planeada, os mesmos não resistem pois sabem que é uma melhoria para a empresa e 2% ao responderem *nada parecida* acaba por concordar com os 12% que responderam *pouco parecida*.

Tabela 35 - Quando não me comunicam a mudança, resisto.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	4	8,0	8,0	12,0
		Parecida	12	24,0	24,0	36,0
		Muito parecida	32	64,0	64,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Outra questão que mostra que a falta de comunicação leva a que os funcionários não se sintam à vontade com a mudança cultural e organização que a empresa sente necessidade de alterar. Uma pessoa/colaborador quando sabe que alterações/planos realmente a empresa está a planear ou pensar, o mesmo poderá colaborar com as mudanças que forem propostas, sendo assim, a organização quando tem intenções de mudar é de extrema importância perceber que o novo processo está sujeito a padrões já estabelecidos, ou seja, a cultura da organização. Tudo isto, deve ser realizado junto de todos os intervenientes da empresa se a mesma é necessária e se irá melhorar o funcionamento da mesma para conseguir que todos estejam de acordo e até possam dar ideias para aperfeiçoar essa alteração em função de todos.

Na empresa *One Home Design Furniture* temos duas respostas completamente opostas, na qual 80% recaem na opção *muito parecida* e 20% na opção *nada parecida*. Isto acontece como já referi por ser uma empresa de pequena dimensão, fazendo com que as pessoas quando não lhes comunicam a intenção da mudança, acaba por condicionar o funcionamento de toda a organização, uma vez que só são 5 colaboradores.

Já na empresa *Laskasas* 64% responderam *muito parecida*; 24% responderam *parecida*; 8% dos funcionários *pouco parecida* e 4% representando 4 funcionários responderam *nada parecida*, tabela 35.

Tabela 36 - As mudanças causam desconforto.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	4	8,0	8,0	8,0
		Parecida	10	20,0	20,0	28,0
		Muito parecida	36	72,0	72,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Toda a gente tem sente desconforto diante de um mudança. O problema é quando o desconforto se torna prejudicial para o trabalho e das pessoas. Mudar implica sair de uma dada situação da qual temos controlo para uma situação desconhecida, como já foi questionado anteriormente.

Os trabalhadores acostumam-se a determinados comportamentos e hábitos que se torna difícil sair da sua zona de conforto. Mudar não é algo fácil de facto, mas torna-se necessário para uma empresa que quer ir mais longe na sua área de atuação e que quer marcar pela diferença.

Na empresa *Laskasas* é possível ver que os funcionários sentem desconforto com o desconhecido e com a ideia de mudar, sendo representado por 72% a opção *muito parecida* e 20% *parecida*. Ainda assim, 8% referem que a afirmação não se identifica com os funcionários e que os mesmos não se sentem desconfortáveis quando deparados com uma situação nova, respondendo *nada parecida*. Já na empresa *One Home Design Furniture*, por unanimidade (100%), os funcionários responderam *muito parecida*, tabela 36.

Tabela 37 - É fácil criticar e reprovar as mudanças.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	3	6,0	6,0	6,0
		Parecida	12	24,0	24,0	30,0
		Muito parecida	35	70,0	70,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Resumindo as outras questões colocadas, quando não é comunicada uma mudança ou quando não entendem a necessidade de mudança, os funcionários acabam por reprovar a mesma. Criticar e reprovar algo novo é mais fácil do que tentar perceber o seu propósito e se ajudará a melhorar o dia a dia da organização e também o futuro da mesma.

Através destas duas empresas podemos efetivamente referir que para os funcionários é mais fácil reprovar do que tentar perceber, através das respostas dadas por 70% dos colaboradores da *Laskasas* e 80% dos colaboradores da *One Home Design Furniture* à opção *muito parecida*. À opção *parecida*, 24% e 20% respetivamente empresa *Laskasas* e Empresa *One Home Design Furniture* colaboradores responderam *parecida*. À opção *nada parecida* apenas responderam 6% da empresa *Laskasas*, tabela 37.

Tabela 38 - Os colaboradores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	4	8,0	8,0	8,0
		Parecida	14	28,0	28,0	36,0
		Muito parecida	32	64,0	64,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Colaboradores com maior antiguidade na empresa e que já passaram por diversas mudanças, umas melhores outras menos boas, acabam por ficar de pé atrás com novas mudanças. Na empresa *Laskasas*, 64% dos funcionários responderam *muito parecida*, 28% responderam *parecida* e apenas 8% responderam *nada parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, a totalidade dos funcionários (100%) responderam *muito parecida*, corroborando a ideia inicialmente abordada, tabela 38.

#### IV. Planeamento da mudança organizacional

Neste grupo aborda-se o processo de planeamento da mudança na organização. No momento de planear uma mudança é necessário ter uma equipa com competências para conduzir essa mudança. São diversas as razões que levam uma organização a querer mudar, desde concorrência e perda de mercado, baixa produtividade, perda de profissionais talentosos, queda nos lucros entre outras razões. Uma empresa bem sucedida, é conduzida por líderes que antecipam as mudanças, para que assim, se possa garantir a competitividade e longevidade organizacional.

O papel do líder na gestão de mudanças é promover as alterações e a transformação/mudança da empresa. Perante uma mudança, cada individuo tem um tipo de reação e cabe ao líder dilacerar essas barreiras. Muitos profissionais, receiam a mudança por acharem que a mesma constitui uma ameaça ao seu lugar na empresa, implicando perda de direitos.

Tabela 39 - É mais fácil transitar para uma situação nova se houver um líder capaz de conduzir a mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Parecida	14	28,0	28,0	30,0
		Muito parecida	35	70,0	70,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

A forma como a liderança conduz as mudanças faz total diferença na disponibilidade de todos os envolvidos aceitarem a mudança. Para que isso aconteça da melhor forma possível, o líder tem de planear cada etapa e processo da mudança de forma a alinhar a mesma com a estratégia e com o compromisso da organização, minimizando os impactos em processos e pessoas.

É fácil observar isso através da tabela 39, onde na empresa *Laskasas* 70% dos funcionários responderam *muito parecida* e 28% responderam *parecida*. Apenas 2% responderam *nada parecida*. Já na empresa *One Home Design Furniture* a totalidade os funcionários (100%) responderam *muito parecida*.

Tabela 40 - Há espaço para a participação dos colaboradores nos processos de mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Pouco parecida	4	8,0	8,0	12,0
		Parecida	17	34,0	34,0	46,0
		Muito parecida	27	54,0	54,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	3	60,0	60,0	60,0
		Muito parecida	2	40,0	40,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Se o líder for capaz de conduzir a mudança, ele irá consultar todas as equipas de trabalho/ funcionários, para perceber de que forma a mudança pode melhorar o funcionamento da empresa.

Quando as dúvidas dos colaboradores são bem esclarecidas e os mesmos são orientados e envolvidos, estes serão capazes de compreender os motivos que a empresa tem para promover as mudanças, tendo assim, a necessidade de se sentirem importantes e úteis através de ideias e sugestões. Consequentemente, os leva a confiar no seu líder e desempenhar o trabalho com responsabilidade. Ambas as empresas pelos resultados apresentados, envolvem os seus funcionários nos processos. Na empresa *Laskasas* 54% responderam *muito parecida* e 34% responderam *parecida*. Ainda assim, 8% e 4% responderam *pouco parecida* e *nada parecida* respetivamente.

Na empresa *One Home Design Furniture*, 60% dos colaboradores responderam *parecida* e 40% responderam *muito parecida*, sendo uma boa informação para a empresa, tabela 40.

Tabela 41 - Os processos de mudança trazem benefícios para a organização.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Parecida	7	14,0	14,0	16,0
		Muito parecida	42	84,0	84,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Por muito que os funcionários tenham medo do desconhecido, após entenderem o propósito da mudança, são capazes de ver se existem benefícios. Assim, na empresa *Laskasas* é possível ver que 84% dos colaboradores ao responderem *muito parecida* e 14% *parecida*, acreditam que os processos de mudança trazem benefícios para a organização na medida em que ajudam a empresa todos os envolvidos a saberem se estão no melhor caminho. Apenas 2% responderam *nada parecida*, achando que não nesta organização não existe benefícios com o processo de mudança.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 80% responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*, reafirmando que os processos envoltos à mudança trazem benefícios para que a mesma seja implementada da melhor forma para a organização, como se pode observar na tabela 41.

Tabela 42 - Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos na organização.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Parecida	17	34,0	34,0	34,0
		Muito parecida	33	66,0	66,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Apesar das respostas dadas na questão, os funcionários de ambas sentem receio/medo de perder os seus direitos, quer seja poder, posto de trabalho e recursos, o que é algo normal de acontecer.

Através das respostas dadas podemos ver que na empresa *Laskasas*, 66% dos seus funcionários acha a afirmação *muito parecida* com a situação na organização e 34% acha *parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, as respostas dadas são as opções opostas, sendo que 80% acham *muito parecida* e 20% *nada parecida* com a organização em questão, tabela 42.

Tabela 43 - As pessoas comprometem-se com os processos de mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Parecida	13	26,0	26,0	30,0
		Muito parecida	35	70,0	70,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	2	40,0	40,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Quando comunicam às pessoas que irá ser realizada uma mudança na organização e as mesmas conhecem a verdadeira intenção da mudança, as pessoas envolvem-se para que a mesma traga benefícios para todos.

A comunicação entre a organização e os seus funcionários é o que decidirá se a mesma irá ser bem sucedida ou não, ou seja, a participação consiste em envolver os

funcionários que são mais resistentes, pois as mesmas depois de compreenderem o motivo da mudança, comprometem-se, ajudando a empresa a resolver potenciais problemas.

Na empresa *Laskasas*, é possível ver que, os seus funcionários se comprometem com os processos de mudança, pois 70% responderam *muito parecida* e 26% responderam *parecida*. Apenas 4% responderam *pouco parecida*.

Na empresa *One Homem Design Furniture*, 60% ao responderem *muito parecida* e 40% *parecida*, mostram à empresa que apesar dos receios do desconhecido, o compromisso vem acima da resistência, tabela 43.

Tabela 44 - As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	2	4,0	4,0	4,0
		Parecida	13	26,0	26,0	30,0
		Muito parecida	35	70,0	70,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Nada parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Toda a mudança gera incerteza e é através do planeamento de todos os processos inerentes à mudança que se consegue lidar com a incerteza. Muitos profissionais temem que pelos seus cargos e lugares na empresa, pelos seus direitos e também pelo funcionamento da organização. Por isso mesmo, é normal que as respostas dadas vão de encontro com o que foi dito.

Assim, na empresa *Laskasas*, 70% dos colaboradores responderam *muito parecida*, outros responderam *parecida*, correspondendo a 26% e apenas 4% responderam *pouco parecida*.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 80% responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*, tabela 44.

Tabela 45 - A organização prepara os empregados para o processo de mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	4	8,0	8,0	8,0
		Parecida	18	36,0	36,0	44,0
		Muito parecida	28	56,0	56,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Muito parecida	5	100,0	100,0	100,0

Cabe ao líder, preparar os funcionários para todo o processo de mudança, uma vez que, o não entendimento acerca dessas modificações pode se tornar uma barreira para promover a adaptação e o compromisso com as mudanças, podendo até mesmo resultar em resistência ou retrocesso, podendo ser decisivo para o fracasso de muitas tentativas de mudança.

É bom que os funcionários sintam que estão a ser envolvidos e preparados para a mudança. Em relação às duas empresas aqui a serem comparadas, na empresa *Laskasas*, 56% e 36% respectivamente respondeu *muito parecida* e *parecida*, contando apenas com 8% os funcionários que respondeu *pouco parecida*, tabela 45.

Já na empresa *One Home Design Furniture*, 100% dos funcionários responderam *muito parecida*.

Tabela 46 - As pessoas acreditam que a sua participação contribuirá para a mudança.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	4	8,0	8,0	8,0
		Parecida	20	40,0	40,0	48,0
		Muito parecida	26	52,0	52,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

O envolvimento e a participação das pessoas é um dos principais factores para o sucesso de implementação da mudança, uma vez que, as pessoas sentindo-se parte do processo, comprometem-se com todo o processo e com os novos objetivos estipulados nessa mudança, através de novas ideias.

Na empresa *Laskasas*, como é possível ver na tabela 46, os seus funcionários acreditam que se todos participarem nos processos de mudança, a mesma será implementada de forma mais rápida e aceite por todos, respondendo 52% *muito parecida* e 40% *parecida*. Apenas 8% responderam *pouco parecida*.

Na empresa *One Home Design Furniture*, 80% responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*.

Tabela 47 - As mudanças na organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Nada parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Parecida	16	32,0	32,0	34,0
		Muito parecida	33	66,0	66,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	2	40,0	40,0	40,0
		Muito parecida	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Quando uma empresa sente a necessidade de mudar, a mesma tem de perceber se a tal mudança irá trazer oportunidade de crescimento quer a nível organizacional quer a nível pessoal.

Assim, é possível ver que na empresa *Laskasas* 66% dos funcionários responderam *muito parecida* e 32% responderam *parecida*, salientando que a organização se preocupa em implementar mudanças que permitam o crescimento pessoal e também profissional de todos os funcionários. Apenas 2% responderam *nada parecida*.

Em relação à empresa *One Home Design Furniture* 60% e 40% ao responderem respetivamente *muito parecida* e *parecida* afirmam que também esta empresa se preocupa com o crescimento contínuo dos seus funcionários, quando acham necessário implementar certa mudança, tabela 47.

Tabela 48 - A mudança é aceita quando não são retirados direitos e garantias dos colaboradores.

Empresa em análise			Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Laskasas	Válido	Pouco parecida	1	2,0	2,0	2,0
		Parecida	12	24,0	24,0	26,0
		Muito parecida	37	74,0	74,0	100,0
		Total	50	100,0	100,0	
One Home Design Furniture	Válido	Parecida	1	20,0	20,0	20,0
		Muito parecida	4	80,0	80,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	

Como já foi referido, quando um funcionário acha que com a mudança irá perder direitos e garantias, a tendência será para resistir e até mesmo reprovar que a mudança aconteça. Para que isso não aconteça, a organização e principalmente o líder têm de ter a capacidade de planejar todos os processos da mudança, comunicando com os funcionários, pois podem ter ideias interessantes e inovadoras.

Nas empresas em análise e comparação, podemos observar que na empresa *Laskasas*, 74% dos funcionários responderam *muito parecida* e 24% responderam *parecida*. Apenas 2% responderam *pouco parecida*.

Falando agora da empresa *One Home Design Furniture*, 80% dos colaboradores responderam *muito parecida* e 20% responderam *parecida*, tabela 48.

## 5.6 Conclusão parte prática

Um dos objetivos do presente estudo foi a realização de uma pesquisa mais aprofundada do planeamento da mudança numa organizacional, implicando a cultura da mesma. Uma vez que, o tema ainda tem bastante relevância no contexto atual das organizações, foi necessário apresentar dados que corroborassem essa temática.

Através da escolha de duas empresas com dimensões diferentes do mesmo setor de atividade, empresa Laskasas e empresa One Home Design Furniture, foi possível analisar os temas da mudança organizacional e o planeamento da mudança de cada empresa, tendo como base a abordagem da cultura organizacional e percebem como é que os colaboradores de cada empresa reagem a determinadas questões.

A pesquisa realizada teve como abordagem predominante a abordagem qualitativa, na forma de um estudo de caso. Os resultados salientam de facto que a mudança ainda é um problema presente no dia a dia para uma organização e que é um elemento importante e que afeta toda a estrutura organizacional. Cabe à organização conseguir ter êxito na gestão das mudanças, de forma a preservar os seus colaboradores com maior antiguidade, bem como, incentivar os novos colaboradores a verem a mudança como algo bom para o sucesso quer da organização, quer para o crescimento pessoal e profissional dos mesmos.

Em relação ao tema da mudança na organização, pudemos constatar que tanto na empresa Laskasas como na empresa One Home Design Furniture, a maioria dos colaboradores tem receio de encarar novos desafios e novas situação, criando em certos funcionários medo, ansiedade e em caso extremo resistência/negação a essa mesma mudança.

Pudemos também concluir, através da análise dos dados que as mudanças próprias da sociedade afetam a relação entre o colaborador e a organização e é neste momento que o papel do líder é importante, pois a comunicação da intenção e necessidade de mudar, bem como, o planeamento de mudança e o envolvimento de todos nos processos de mudança, fazem com que os mais receosos com a mudança percebam o porquê da organização querer alterar alguma coisa e comprometem-se com toda a mudança.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A redação da presente dissertação de mestrado possibilitou compreender que existem pontos de convergência de ideias, apontadas acerca da gestão da mudança organizacional. É possível afirmar que a construção da organização é realizada através da partilha de valores, pensamentos, bem como, das diferenças entre os mesmos sujeitos. Assim, as organizações para conseguirem atingir os seus objetivos com sucesso, precisam de entender que é necessário a existência de um planeamento, e também do envolvimento e da participação de todos os membros da organização.

A mudança nasce quando a organização entende que algo não está bem, quando sentem necessidade e transformar e de evoluir para competir face ao mercado de atuação e face à evolução das novas tecnologias. Estas mudanças têm origem nas ações de ser humano, ou seja, a capacidade de aceitar e interagir com as transformações.

A inovação tecnológica faz com que a organização tenha de se adaptar e a procurar novas formas de alcançar os seus objetivos.

Cabe também à organização, procurar ferramentas para planear e gerir a mudança. No processo de mudança, existem diferentes agentes que atuam sobre os objetivos que pretendem alcançar, incentivando e agindo como ativos simplificadores para atingir todas as pessoas, pois as mesmas possuem grande valor e um forte impacto nos resultados da organização. Na realização desta pesquisa, foi possível ver que alguns dos factores que são determinantes para a mudança e para todo o seu processo de implementação, sendo estes o ambiente, a resistência, a comunicação e a cultura organizacional.

O ambiente na organização influencia e determina a postura que a organização, influenciando por vezes as estratégias e mesmos os objetivos. A resistência por sua vez é um elemento fundamental para o sucesso de mudança, pois não conseguimos controlar a forma como os funcionários reagem a uma situação nova.

Outro ator muito importante para o bom funcionamento de uma organização é a comunicação, uma vez que, para que a mudança seja realizada de forma positiva e da melhor forma possível, todos os envolvidos devem estar a par. Por vezes as organizações com níveis hierárquicos bem definidos, acabam por tomar todas as decisões e não procurar juntos dos restos funcionários ideias novas e pontos de vista novos, acabando

por não entender o porquê da necessidade de realizar aquela alteração e por consequente levar à resistência.

Em relação ao estudo realizado e analisado, considera-se oportuno delinear algumas reflexões. Em relação às organizações em estudo, existem colaboradores que a mudança ainda lhes causa algum desconforto, acabando por resistir à mesma.

Contudo, ambas as empresas, Laskasas e empresa One Home Design Furniture, contam com colaboradores que não têm medo de novos desafios e de encarar novas mudanças.

Fazer um planeamento estratégico que seja concreto, útil e assertivo tem sido um desafio para muitas empresas, pois exige disciplina e persistência. É por meio dele que as ações imediatas são transformadas em ações planeadas, que direcionam todos os esforços em prol de um bem comum, sendo que a organização deve procurar através de ferramentas de gestão e de planeamento ajudando a mesma a preparar as suas ações e a lidar com problemas sucedidos da mudança.

Construir um bom planeamento estratégico significa evitar a “navegação à deriva”, que a organização se veja em situações desconhecidas e complicadas. É necessário fazer opções, assegurar sobrevivência e longevidade, mas também procurar em conjunto uma visão de futuro sustentada numa vantagem competitiva para organização face ao mercado.

Os objetivos deste trabalho consideram-se alcançados. No entanto, nunca será possível explicar toda a complexidade da cultura e do planeamento de toda a mudança que existe na organização. Há sempre um caminho que não foi explorado, como um pormenor decisivo que fica por explicar, sendo este trabalho um ponto de partida para futuras investigações.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carvalho. (2015). *Cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo na organização*, 1-17. Acedido em 19, 12, 2018. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0893.pdf>.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Campos.

Crozatti, J. (1998, Maio / Agosto). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *SciELO Analytics*, 18. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_abstract)  
Acedido em 18, 04, 2018.

Deal, T. E.; Kennedy, A. (1993). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19, 4. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638301900411>. Acedido em 18, 04, 2018.

Duenãs, F. (2018, 01, 08). 8 passos para gerir a mudança de cultura organizacional (ascendo.blog). Disponível em: <https://blog.acsendo.com/pt/8-passos-gerir-mudanca-cultura-organizacional/>. Acedido em 20, 05, 2019.

Gomes. (2013). *Relações entre cultura, mudança organizacional percebida e bem-estar no trabalho em contexto de Fusões e Aquisições* (Tese de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. 82pp. Acedido em 05, 01, 2019. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1822/1/MARINA%20PASSOS%20A%20MARAL%20BARRA%20GOMES.pdf>.

Jackson R. (2018, 08, 17). Entenda a importância do planejamento estratégico para as organizações. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>. Acedido em 07, 06, 2019

Medeiros, F. (2015). *O papel dos RH na Gestão da Mudança Organizacional*. (Monografia de especialização em Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 25pp. Disponível em [file:///C:/Users/hp/Downloads/O Papel do RH na Gestao da Mudanca Organ.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/O%20Papel%20do%20RH%20na%20Gestao%20da%20Mudanca%20Organ.pdf). Acedido em 19, 06, 2019.

Menegasso, L. (2015, Maio 22). *Homepage*. Disponível em: <https://lrmenegasso.wordpress.com/2015/05/22/crescimento-nas-empresas-entendendo-as-fases-do-modelo-de-greiner/>. Acedido em 18, 4, 2019.

Nascimento D. (2009). *Percepções de cultura e mudança organizacional*. (Tese de mestrado). Universidade de Letras de Coimbra. Coimbra. 159pp. Disponível em: [file:///C:/Users/hp/Desktop/Tese mestrado Diogo Chouzal.pdf](file:///C:/Users/hp/Desktop/Tese%20mestrado%20Diogo%20Chouzal.pdf). Acedido em 16, 04, 2019.

Pickina. (2008). *Cultura Organizacional Contexto de Mudança Organizacional*, (Tese de especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais). Universidade de Brasília (UnB) e Faculdade de Economia (FACE), Brasília. 65pp. Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1512/1/2008 ToniaAlvesdeMeloPickina.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1512/1/2008_ToniaAlvesdeMeloPickina.pdf) Acedido em 05, 01, 2019.

Tanaia R. (2014). *O impacto da mudança nas pessoas e nas organizações*. (Monografia de licenciatura). Universidade do Mindelo. Mindelo. 78pp. Acedido em 16, 04, 2019. Disponível em: <http://portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4026/1/Rita%20Tanaia%202015.%20O%20impacto%20da%20mudan%C3%A7a%20nas%20pessoas%20e%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>.

Santos M. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 83pp.

Acedido em 16, 09, 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7aUma%20Revis%c3%a3o%20Te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sales J. (2009). *A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde*. (Monografia de Licenciatura). Faculdade Cenecista da Brasília. Ceilândia. 135pp.

Acedido em 13, 10, 2020. Disponível em: <https://silo.tips/download/ministerio-da-saude-2>.

Rovina (2018) <https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>

Queija C. (20015). *Mapeamento da cultura organizacional: Um estudo de caso*. (Tese de Metrado). Universidade Federal de Goiás. Catalão. 75pp.

Acedido em 13, 02, 2021. Disponível em: [http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2012/CAMILLA\\_CARNIRO\\_SILVA\\_QUEIJA.pdf](http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2012/CAMILLA_CARNIRO_SILVA_QUEIJA.pdf)

Baptista R. (2017). *Causas e Gestão da Resistência à Mudança – Caso da Banca Portuguesa*. (Tese de Mestrado). Universidade de Évora. Évora. 153pp. Acedido em 13, 02, 2021. Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21799/1/Mestrado%20-%20Gest%C3%A3o%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Rita%20fernandes%20Baptista%20-%20Causas%20e%20gest%C3%A3o%20da%20resist%C3%Aancia%20-%20mudan%C3%A7a%20caso%20da%20banca%20portuguesa.pdf>

**ANEXOS**

## 8 ANEXO

### 8.1 Planeamento da mudança na cultura organizacional

Inquérito por questionário

Assunto: Proposta de participação na realização de estudo de investigação.

Exma. (Nome da organização)

Na qualidade de investigadora do curso de Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Universitário da Maia, venho por este meio solicitar a sua colaboração, para o preenchimento de um questionário que se enquadra no meu projeto de investigação/ dissertação para obtenção do mestrado. A dissertação está a ser orientada pelo Prof. Doutor Pedro Rodrigues e coorientada pelo Prof. Mestre José da Costa Dantas.

O objetivo geral desta investigação, visa analisar a cultura dos indivíduos da organização, o comportamento dos mesmos face a eventuais mudanças, as principais causas de resistência à mudança e como é realizado/ implementado o planeamento da dessas mudanças.

Trata-se de um questionário em anónimo e confidencial, constituído por 5 páginas, para ser respondido pelos colaboradores que se encontram a trabalhar na empresa. Os dados serão utilizados apenas para o referido estudo.

Obrigada pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

---

(na qualidade de investigadora Inês Dias)

---

(representante da empresa)

**Mestrado em Gestão de Empresas**

**1. Género:**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade:**

- De 18 a 24 anos
- De 25 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- De 55 a 64 anos
- Mais de 64 anos

**3. Estado civil:**

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- União de facto

**4. Habilitações literárias:**

- Até 9 anos de escolaridade
- Até 12 anos de escolaridade
- Bacharelato ou curso médio
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

**5. Antiguidade:**

- Até 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- Mais de 15 anos

## I. Cultura organizacional

*A cultura aplicado às organizações pode facilitar uma melhor compreensão do funcionamento e da eficácia da organização.*

### 1. De 1 a 4, quanto é que estas descrições se parecem com a organização na qual trabalha?

1- Nada parecida; 2 - Pouco parecida; 3 - Parecida; 4 - Muito parecida

Quadro 1 - Cultura organizacional da organização

1	A organização estimula os empregados a enfrentarem desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Para a organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A organização valoriza a competência e a iniciativa individual do colaborador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A organização incentiva o sucesso e crescimento profissional dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A organização acredita que as regras são importantes, fazendo com que a comunicação das decisões obedeça à hierarquia existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A organização acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo, segundo os costumes e tradições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Os colaboradores têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Esta organização mantém-se atualizada na sua área de atuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A comunicação entre a organização e os funcionários é clara e circula por todos na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	A organização tem uma visão clara e bem definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adaptado de: Queija, C., 2015.

## II. Mudança organizacional

### 1. De 1 a 4, quanto é que estas descrições se parecem com a organização na qual trabalha?

1- Nada parecida; 2 - Pouco parecida; 3 - Parecida; 4 - Muito parecida

Quadro 2 - Mudança organizacional vista na organização

- |    |                                                                                  |                          |                          |                          |                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | As pessoas que estão há mais tempo no poder sentem-se ameaçadas com a mudança.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Na organização, as várias tentativas de mudança continuam a dar certo.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | As pessoas deixam de aderir às mudanças na organização pela falta de informação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | As mudanças na organização geram insatisfação nas pessoas.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Na organização, os benefícios são partilhados com os seus colaboradores.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Na organização as mudanças provocam expectativas exageradas.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Adaptado de: Baptista R., 2017.

## III. Resistência à mudança organizacional

### 1. De 1 a 4, quanto é que estas descrições se parecem com a organização na qual trabalha?

1- Nada parecida; 2 - Pouco parecida; 3 - Parecida; 4 - Muito parecida

Quadro 3 - A resistência à mudança na organização

- |   |                                                                        |                          |                          |                          |                          |
|---|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Tenho receio de encarar situações novas.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Mudar causa medo e ansiedade.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Tenho receio do desconhecido e prefiro trabalhar com o que já conheço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | É difícil transitar para uma situação <i>nova</i> .                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se é necessária.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Resisto quando a mudança não é planeada.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Quando não me comunicam a mudança, resisto.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 8 As mudanças causam desconforto.
- 9 É fácil criticar a reprovar as mudanças.
- 10 Os colaboradores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.

**Adaptado de:** Nascimento D., 2009.

#### IV. Planeamento da mudança organizacional

##### 1. De 1 a 4 , quanto é que estas discrições se parecem com a organização na qual trabalha?

1- Nada parecida; 2 - Pouco parecida; 3 - Parecida; 4 - Muito parecida

##### Quadro 4 - Planeamento da mudança organizacional

- 1 É mais fácil transitar para uma situação nova se houver um líder capaz de conduzir a mudança.
- 2 Há espaço para a participação dos colaboradores nos processos de mudança.
- 3 Os processos de mudança trazem benefícios para a organização.
- 4 Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos na organização.
- 5 As pessoas comprometem-se com os processos de mudança.
- 6 As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.
- 7 A organização prepara os empregados para o processo de mudança.
- 8 As pessoas acreditam que a sua participação contribuirá para a mudança.
- 9 As mudanças na organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.
- 10 A mudança é aceite quando não são retirados os direitos e garantias dos colaboradores.

**Adaptado de:** Alves G., 2017.

Obrigada pela atenção.