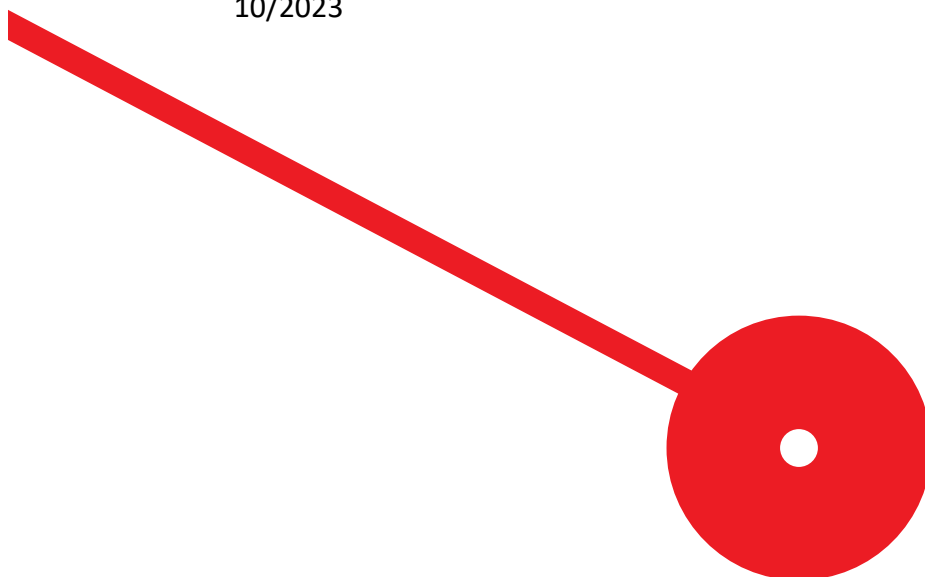




Mudanças Organizacionais - Gestão do Processo de Mudanças Organizacionais.

Tiago André Almeida Moreira

10/2023

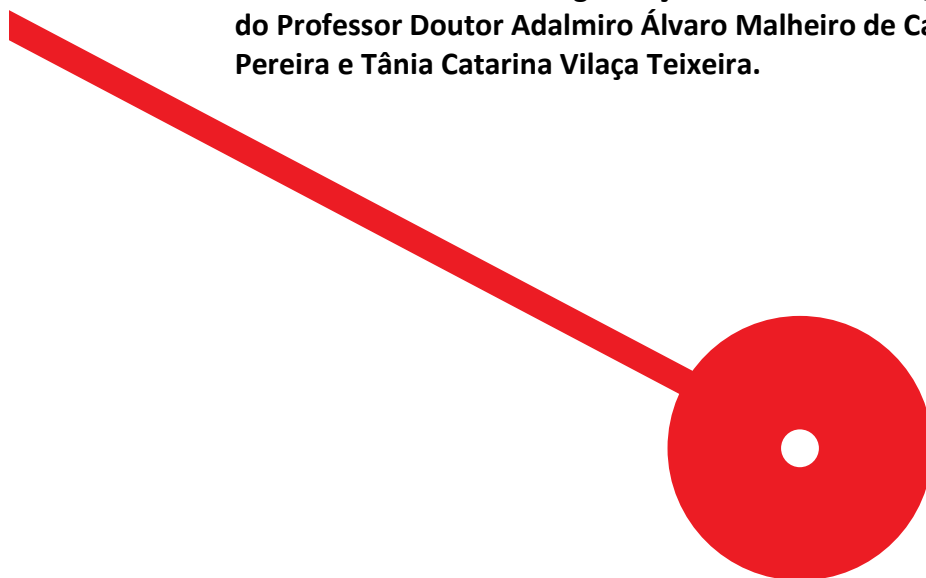




Mudanças Organizacionais - Gestão do Processo de Mudanças Organizacionais.

Tiago André Almeida Moreira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo Público, sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e Tânia Catarina Vilaça Teixeira.



Agradecimentos

Nunca me canso de agradecer.

Agradecer à minha família, pelo apoio e liberdade incondicional dadas desde sempre. São a base e os maiores responsáveis pelo que sou hoje e pelos meus sucessos. Pai, mãe e Taninha, eterno obrigado!

Aos amigos para a vida que o ISCAP me deu, sempre ao meu lado em tudo. À AEISCAP e Praxe do ISCAP pelos momentos inesquecíveis.

Ao Otávio Bragança e ao Manuel Freitas, por me ensinarem que as amizades também não escolhem idades. Obrigado por todos os ensinamentos.

Aos meus orientadores, pela disponibilidade sempre que necessário e pela experiência demonstrada e ensinada.

A pessoas muito especiais que merecem ser destacadas: o Berto, a Sofia beautiful, o Leandro, o Mesquita, o Rios, o Dani, o Herky, a Brochado, a Preta, o Peixinho, o Alves, o Diogo.

À pessoa mais importante neste processo. À companheira, à amiga, ao maior suporte, à maior fonte de motivação, à namorada, à minha Filipa.

E, por fim, o último agradecimento é para mim próprio. Pela minha resiliência, disciplina, força de vontade e alegria na vida.

OBRIGADO!

Resumo:

As mudanças estão presentes nas nossas vidas, mesmo quando não damos por elas. Qualquer que seja o pequeno ajuste que se faça no dia a dia, pode ser considerado como mudança.

Desta forma, as organizações devem estar em constantes mudanças para que consigam estar conectadas com as necessidades que vão surgindo e continuem a eliminar a concorrência.

Para que se atinga este objetivo, as mudanças devem ser bem implementadas para que sejam benéficas para a organização. É sobre esta gestão eficiente de mudanças organizacionais que vou estudar nesta dissertação.

Vai ser elaborado um inquérito na forma de questionário que irá abranger várias áreas de estudo. A partir das respostas dadas será possível analisar o comportamento de determinadas variáveis que influenciam um processo de mudança organizacional, individualmente e algumas em agregado.

A partir destas análises, pretende-se formar uma forma de gestão de um processo de mudança que seja aceite pela generalidade de agentes envolvidos e, claro, que atinga os objetivos pretendidos.

Palavras chave: mudanças; organizações; gestão; objetivo

Abstract:

Changes are present in our lives, even when we don't notice them. Any small adjustment made in our daily routine can be considered a change. In this way, organizations must constantly undergo changes to stay aligned with emerging needs and continue to outpace the competition. To achieve this goal, changes must be well implemented to benefit the organization. It is this efficient management of organizational changes that I will study in this dissertation.

A survey in the form of a questionnaire will be conducted, covering various areas of study. From the responses provided, it will be possible to analyze the behavior of specific variables that influence an organizational change process, both individually and in aggregate.

Through these analyses, the aim is to formulate a method of managing a change process that is accepted by the majority of involved stakeholders and, of course, achieves the desired objectives.

Key words: changes, organizations, management, objectives

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	3
1.1 Mudanças Organizacionais	3
1.1.1 A Evolução das Mudanças Organizacionais.....	3
1.1.2 Conceito Mudança Organizacional.....	4
1.2 Resistência à Mudança Organizacional.....	6
1.3 Gestão da Mudança Organizacional.....	7
1.3.1 Conceito Gestão da Mudança Organizacional	7
1.3.2 Fases do Processo de Mudança Organizacional	7
1.3.3 Implementação da Mudança Organizacional.....	8
Capítulo II - Metodologias de Investigação.....	10
1.4 Método de Estudo.....	10
1.5 Planeamento	10
1.6 Tratamento Dados	11
Capítulo III – Análise e Tratamento de Dados	12
1.7 Análise Questionário	12
1.7.1 Mudança Organizacional – Informações Gerais.....	12
1.7.2 Mudança Organizacional - Agentes de Mudança Organizacional.....	16
1.7.3 Mudanças Organizacionais - Resistência à Mudança.....	18
1.7.4 Mudança Organizacional - Gestão da Mudança Organizacional.....	20
1.8 Análise Cruzada Variáveis	25
1.8.1 Faixa Etária	25
1.8.1.1 Faixa Etária e Resistência à Mudança	26
1.8.1.2 Faixa Etária e Promotores de Resistência.....	27
1.8.1.3 Faixa Etária e Gestão Mudança	28
1.8.1.4 Faixa Etária e Liderança Gestor.....	29

1.8.2	Nível Hierárquico	30
1.8.2.1	Nível Hierárquico e Liderança Gestor	30
1.8.2.2	Nível Hierárquico e Gestor/Líder	31
1.8.2.3	Nível Hierárquico e Resistência à Mudança	33
1.8.2.4	Nível Hierárquico e Promotores de Resistência	34
1.8.2.5	Nível hierárquico e Avaliações	35
1.8.2.6	Nível Hierárquico e Colaboradores	35
1.8.3	Tipo de Organização	36
1.8.3.1	Tipo de Organização e Avaliações	36
1.8.3.2	Tipo Organização e Colaboradores.....	37
1.8.3.3	Tipo de Organização e Agentes de Mudança	38
1.8.3.4	Tipo de Organização e Gestão Mudança	39
1.8.3.5	Tipo de Organização e Liderança Gestor.....	40
Capítulo III – Conclusões		41
1.9	A melhor Gestão do Processo de Mudança.....	41
Referências bibliográficas.....		45
Apêndices.....		47
Apêndice I – Questionário		48
Apêndice II – Lista Variáveis		53

Índice de Gráficos

Figura 1 - Faixa Etária.....	x
Figura 2 - Tipo Organização.....	13
Figura 3 - Anos Experiência	13
Figura 4 - Nível Hierárquico.....	14
Figura 5 - Mudança Organizacional.....	14
Figura 6 - Opinião Mudanças Organizacionais	15
Figura 7 - Capital Humano.....	16
Figura 8 - Agentes Mudança	16
Figura 9 - Características Agentes de Mudança.....	17
Figura 10 - Agentes Mudança - Internos ou Externos	17
Figura 11 - Motivação Agente Mudança	18
Figura 12 - Resistência à Mudança	18
Figura 13 - Promotores Resistência	19
Figura 14 - Resistência à Mudança vs Gestão Processo Mudança Organizacional	19
Figura 15 - Gestão Mudança	20
Figura 16 – Avaliações	21
Figura 17 - Objetivo Gestor.....	21
Figura 18 – Formações	22
Figura 19 - Parceiros Negócios.....	22
Figura 20 - Sucesso Mudança Organizacional.....	23
Figura 21 - Liderança Gestor	23
Figura 22 - Gestor/Líder	24
Figura 23 – Colaboradores	24
Figura 24 – Processos	25
Figura 25 - Faixa Etária vs Resistência à Mudança	26
Figura 26 - Faixa Etária vs Promotores Resistência	27
Figura 27 - Faixa Etária vs Gestão Mudança	28
Figura 28 - Faixa Etária vs Liderança Gestor	29
Figura 29 - Nível Hierárquico vs Capital Humano	32
Figura 30 - Nível Hierárquico vs Resistência à Mudança.....	33
Figura 31 - Nível Hierárquico vs Promotores Resistência	34
Figura 32 - Nível Hierárquico vs Avaliações.....	35

Figura 33 - Tipo de Organização vs Avaliações.....	36
Figura 34 - Tipo Organização vs Agentes de Mudança	38
Figura 35 - Tipo Organização vs Gestão Mudança	39
Figura 36 - Tipo Organização vs Liderança Gestor	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Nível Hierárquico vs Liderança Gestor	30
Tabela 2 - Nível Hierárquico vs Gestor/Líder	31
Tabela 3 - Nível Hierárquico vs Colaboradores	35
Tabela 4 - Tipo Organização vs Colaboradores	37

“A mudança é a lei da vida. E aqueles que confiam somente no passado ou no presente estão destinados a perder o futuro.” John Kennedy

A dinâmica organizacional no mundo atual é marcada por mudanças constantes, independentemente da sua dimensão, ambiente em que está inserida, negócio ou objetivo.

Conforme a afirmação de John Kennedy, é importante preparar o futuro, para o conseguirmos aproveitar ao máximo. Assim sendo, as organizações devem ter a capacidade de se adaptar e evoluir para que consigam sobreviver e obter sucesso a longo prazo. Seguindo esta linha de pensamento, as mudanças organizacionais assumem um papel fundamental na capacidade das organizações se adaptarem aos seus ambientes.

As mudanças organizacionais podem acontecer de várias formas, entre as quais se encontram as revisões de processos internos ou até mesmo a reestruturação completa da organização. Existem ainda fatores que funcionam como gatilhos para ativar estas mudanças, sendo eles, por exemplo, a tecnologia, mercado, concorrência, leis, aumento de eficiência, entre outros.

Compreender o fenómeno das mudanças organizacionais é importante para administradores, chefes de equipa e colaboradores, pois estes são os agentes de mudança fundamentais para uma mudança organizacional ser bem-sucedida.

O capital Humano tem um peso considerável na gestão de um processo de mudança organizacional. Estas mudanças não são uma simples alteração de procedimentos, mas sim uma transformação da cultura, estratégia, valores e estrutura de uma organização.

Desta forma, são necessárias qualidades que apenas podemos retirar do capital humano, para o sucesso da implementação da mudança.

A gestão de um processo de mudança organizacional exige a consideração de diversas variáveis, como a comunicação eficaz, as características do líder, a anulação de resistências, a gestão temporal e de expectativas presentes e futuras. Desta forma, pretende-se explorar estas e outras variáveis e encontrar uma forma de as gerir e interligar de forma correta para a obtenção do objetivo final.

Esta dissertação pretende despertar o sentido global e complexo de gestão de uma mudança organizacional. Qualquer gestor que esteja nesta situação deverá perceber que existem várias variáveis em jogo. Só o jogador que conseguir conjugar todas as variáveis de forma eficiente, saíra vitorioso.

“A mudança é a lei da vida.”. Vamos perceber a melhor forma de geri-la, com as respostas às variáveis escolhidas.

1.1 Mudanças Organizacionais

As constantes atualizações de ambientes, mercados, leis, necessidades, culturas, gostos, tendências, entre outros, desafiam as organizações a se reinventarem diariamente para responderem a todas as imposições colocadas pelo ambiente em que estão inseridas.

Assim sendo, nos dias de hoje as mudanças organizacionais fazem parte do dia a dia de qualquer empresa que queira estar sempre um passo à frente.

1.1.1 A Evolução das Mudanças Organizacionais

Este tema não é recente, façamos uma viagem no tempo com Clauber.

Se voltássemos até aos anos 40 ou 50 do Século XX, iríamos encontrar organizações com vidas bastante calmas em comparação às vidas aceleradas da atualidade. A nível económico, tudo aquilo que se produzia era consumido, portanto a única preocupação era produzir. Quanto às relações humanas, poucas eram as organizações que tinham relações para além-fronteiras e o acesso a informação era muito limitado.

Pela década de 70, existem organizações que já se começam a transformar. Estas procuravam melhorar a sua capacidade competitiva através de economias de escala, verificando-se assim uma expansão mundial da população e prosperidade económica.

Com a Globalização, as organizações apercebem-se do mundo de oportunidades que está à sua frente. Mas para conquistar essas oportunidades, não basta apenas produzir, é necessário obter um fator diferenciador das demais.

Nas 2 primeiras décadas do Século XXI, intensificou-se, com um nível bastante elevado, a Globalização. Nesta altura, a tecnologia assumiu o papel principal nos processos de transformação das organizações.

Com todas estas transformações, as próprias organizações procuram encontrar-se e posicionar-se nos seus ambientes. Redefinem as crenças, essências, propósitos, objetivos, processos, entre outros. Isto é, transformam-se.

1.1.2 Conceito Mudança Organizacional

Segundo Bertero, mudança organizacional é o resultado da alteração da estrutura organizacional e dos comportamentos, tornando a organização mais capaz de responder às necessidades. Para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, não podemos apenas escolher mudanças estruturais ou comportamentais. As duas complementam-se e não se realizam na plenitude uma sem a outra.

Para Curado e Campos, qualquer transformação existente numa organização, quer seja de ordem estrutural, tecnológica, comportamental, cultural, estratégica ou de outra ordem, que seja capaz de criar algum impacto na organização é considerada uma mudança organizacional. Ele dividia as mudanças organizacionais em 3 grupos: quanto à natureza; quanto à relação com o ambiente; e quanto à forma de implementação.

No que respeita à natureza, pode ser relacionada com qualquer característica da organização, como por exemplo, funções, tarefas, foco, estratégias, políticas de formação, mercados, entre outras. Relativamente ao ambiente em que está inserida a organização, podem ser consideradas mudanças reativas, quando são reações às mudanças já verificadas no ambiente, ou então mudanças voluntárias, quando se tenta antecipar mudanças com bases em expectativas. Quanto à forma de implementação, pode ser reeducativa, coerciva ou racional.

Para GIOIA, mudança organizacional é caracterizada como o esforço que é usado para alterar o normal curso dos pensamentos e processos de uma organização, de forma que esta se torne mais capaz de responder às constantes alterações ambientais e possa aproveitar novas oportunidades. Classifica ainda como a “constante reinterpretação da

realidade” que deverá ser assumida por todos como paradigma dominante. Para uma interpretação mais precisa, prestemos atenção ao significado atribuído à palavra “paradigma” por JOHNS: “são mecanismos cognitivos”. Ou seja, são um conjunto de crenças e pressupostos muito relacionados com a atividade organizacional, que são aceites pela maioria e influenciam a visão da organização com o exterior.

O mesmo autor defende ainda que são as pessoas que influenciam todas as mudanças através de paradigmas. Desta forma, torna-se mais clara a interpretação das conclusões de GIOIA.

Shirley apresenta uma visão do que são mudanças organizacionais através de forças exógenas e endógenas, que criam necessidades de mudança nas organizações. As novas tecnologias, o ambiente em que a organização está inserida, os seus valores, são algumas das forças exógenas consideradas pelo autor. Estas forças, criam necessidades de transformações internas para que a organização se consiga ajustar às novas condicionantes externas sem muita perturbação.

Para Shirley, existem 5 objetivos de mudança, não mutuamente exclusivos: Estratégicos, Tecnológicos, Estruturais, Comportamentais e Planeamento.

Quando a organização tem objetivos estratégicos preocupa-se em alterar a forma como se relaciona com o ambiente envolvente (novo produto, expansão geográfica, entre outros). Tal como o nome indica, os objetivos tecnológicos estão relacionados com mudanças tecnológicas na organização, como por exemplo a substituição de uma linha de produção por outra mais tecnológica. Quanto aos objetivos estruturais, segundo Shirley, as organizações alteram o organigrama de “subordinações”, comunicação e reportes. Quando a organização pretende alterar ou ajustar os seus valores, crenças, pensamentos e comportamentos, o autor caracteriza este objetivo como comportamentais. Os objetivos de Planeamento acontecem quando se pretende modificar a estrutura de um plano de implementação (produção ou marketing, por exemplo).

1.2 Resistência à Mudança Organizacional

Nos anos 90, Kurt, Duncan e Coghlan identificavam a resistência à mudança como “inevitável”. Sempre que se tentava implementar processos de mudança numa organização, surgia a temível resistência.

Para Kurt Lewin, as organizações funcionavam como um jogo de forças opostas que a maior parte do tempo tinham a mesma intensidade e, por isso, a organização encontrava-se em equilíbrio. A questão é que este equilíbrio não era constante. As forças nem sempre tinham a mesma intensidade, e isso gerava mudanças na organização, pois a intensidade de uma força superava a outra, movendo a organização para esse patamar. A resistência à mudança é, metaforicamente, a força com menos intensidade que tenta resistir à força da mudança.

Sandra Antunes caracteriza os tipos de resistência à mudança em dois grandes grupos: fatores individuais e fatores organizacionais.

A autora considera que, normalmente os fatores individuais são: O medo do desconhecido e ser colocado numa posição onde não se sentem confortáveis; necessidade de segurança e medo de correr riscos; questões económicas motivadas pela relação que acham existir entre a mudança e os ganhos; a perda do hábito e rotina, entre outros.

No que diz respeito aos fatores organizacionais destaca: a inércia estrutural, utilizada para produzir estabilidade; o foco da mudança, pois quanto mais curto for o espaço da mudança mais resistência existirá por outros níveis não afetados; a inércia grupal que condiciona a aceitação individual da mudança; a utilização de recursos, quer sejam físicos ou humanos, na implementação da mudança que estavam alocados a outras tarefas, entre outros.

1.3 Gestão da Mudança Organizacional

1.3.1 Conceito Gestão da Mudança Organizacional

Segundo um “Guia para um processo eficaz de Gestão de Mudança” publicado pelo site CoachHub, a gestão da mudança é o conjunto de técnicas e protocolos com os quais uma organização coloca em prática os seus desejos de mudança. Os procedimentos utilizados, a preparação e apoio dos colaboradores, e a avaliação dos esforços são algumas das técnicas usadas na gestão da mudança.

A implementação de uma mudança depende de uma gestão bem-sucedida da mesma.

Estes defendem que ainda existe muito para descobrir na gestão da mudança, tanto a nível individual como organizacional.

1.3.2 Fases do Processo de Mudança Organizacional

Segundo o modelo de Kurt Lewin existem 3 grandes fases num processo de mudança: Descongelamento, Mudança e Congelamento.

No estado de descongelamento o comportamento humano está programado de forma a evoluir sem atingir um estado “estacionário”.

Após descongelar o “status quo”, está-se em condições de iniciar o plano definido para a mudança. Nesta fase, deve ter-se em atenção que as mudanças podem tornar-se mais complexas do que o esperado e os processos definidos podem não ser suficientes ou ideais para atingir os objetivos propostos. Assim sendo, numa gestão de mudança completa devem-se criar “planos B” para combater estas situações. Em cada fase da mudança terminada, deve-se avaliar os pontos fortes e fracos dos processos.

Na parte final, deve-se recongelar a mudança executada e esta ser vista como o novo “status quo”.

Para Sandra Antunes, uma mudança organizacional planeada pode ser implementada de 2 formas: de uma forma incremental linear contínua ou de uma forma profunda, multidimensional e radical.

No primeiro caso, a mudança é implementada através de um processo de evolução permanente, sem mudanças repentinas. Opta-se por começar com adaptações às novas realidades e por fases estruturadas. São exemplos a implementação de novos procedimentos no dia a dia das organizações.

No segundo caso, a mudança faz-se repentinamente e num curto prazo de tempo, porque muitas vezes a continuidade da organização pode estar em causa. É exemplo a adaptação a novas leis aprovadas no ambiente da atividade da organização.

Visto não existir um programa definido para a implementação de uma mudança, irá existir uma fase de imprevisibilidade na mudança, potencializada pelo aparecimento de “novos padrões organizativos”. Nesta fase da mudança, alguns autores, como Cunha e Cunha e Moorman e Miner, consideram a mudança emergente como a resposta em tempo real, e muitas vezes improvisada, a situações inesperadas.

1.3.3 Implementação da Mudança Organizacional

Ester Amorim definiu 4 métodos distintos para a implementação de mudanças: Método Tecnológico, Método Estrutural, Método de Chefia, Método Humano.

Tal como o nome indica, usa-se o método tecnológico quando a mudança que se pretende realizar na organização está assente na tecnologia, quer seja para implementar de raiz ou substituir as tecnologias existentes por melhores e mais eficientes.

O Método Estrutural altera o papel da estrutura organizacional burocrática das organizações, modificando o poder em várias dimensões. Este método, segundo a autora, leva-nos a um ponto importante relacionado com os processos de coordenação no

processo da mudança. Para Ester Amorim, se a organização conseguir ajustar os seus processos de coordenação irá ter mais capacidade de responder às necessidades das mudanças organizacionais.

Quando as mudanças organizacionais são implementadas através de decisões superiores na hierarquia e alteram as relações existentes entre os colaboradores e entre estes e a organização, estamos perante o Método de Chefia. Este tipo de mudanças é utilizado para redistribuir o poder dentro da organização e, normalmente, tem a participação dos colaboradores pois a organização utiliza o sistema de recompensas para os motivar.

Por fim, para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, pode optar-se por mudar os Recursos Humanos – Método Humano. Estas mudanças podem ser de várias ordens, como por exemplo: novos conhecimentos, novas aptidões, novos pensamentos, atitudes e valores.

Para a autora, qualquer que seja o método de implementação de mudança escolhido, vem sempre acompanhado de um pouco de esforço em volta dos Recursos Humanos. Ela defende que há uma lista de valores a evitar e promover, que qualquer organização deve ter em atenção, para que a implementação da mudança atinga os objetivos propostos:

- Valores a evitar: pensar que as pessoas são más; resistir às diferenças individuais; demonstrar sentimentos pessoais; comportamentos falsos; desconfiança; medo de correr riscos; ênfase na competição.
- Valores a promover: visão que as pessoas são boas; aceitar e usar as diferenças; expressão de sentimentos; comportamentos autênticos; confiança; coragem de correr risco; ênfase em operação.

Assim sendo, e consciente que os recursos humanos têm um papel fundamental num processo de mudança organizacional, as organizações começam a desenvolver políticas de recursos humanos mais direcionadas para a adaptação e gestão de mudanças organizacionais.

CAPÍTULO II - METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, pretende-se descrever detalhadamente os métodos de pesquisa utilizados para obtenção de dados. Posteriormente, descrever quais as técnicas de análise de dados utilizadas, para obter as conclusões desejadas.

O método de pesquisa e análise devem ser escolhidos corretamente, para que os dados recolhidos sirvam para retirar conclusões corretas e sustentadas.

Desta forma, é de extrema importância que todos os passos a seguir sejam cuidadosamente analisados de forma crítica, para que o objetivo final seja alcançado.

1.4 Método de Estudo

Neste estudo, o método de pesquisa que se vai utilizar é um Inquérito na forma de questionário. Este método é direto e objetivo, pois utiliza números como a sua base. Desta forma, não há margem para subjetividades.

Neste caso em particular, pretende-se realizar uma medição objetiva dos dados recolhidos e generalizar os resultados. Será útil para identificar relações causais entre as variáveis e obter conclusões interessantes.

1.5 Planeamento

Foi realizado um questionário anónimo, pois muitas vezes as pessoas têm medo de expor os seus pontos de vista, com medo das consequências que daí advêm. Sendo que os resultados obtidos pela análise objetiva dos dados são para generalizar, o questionário anónimo é o mais eficaz.

O questionário será montado de forma que uma pessoa apenas responda uma vez ao mesmo, através da validação do email. Assim, garante-se que a mesma pessoa não

responderá duas vezes ao questionário, o que poderá enviesar os resultados. De ressaltar que ninguém terá acesso aos emails dos utilizadores que responderam ao questionário. A plataforma faz a validação do email sem os revelar.

Será distribuído um questionário (Anexo I) pela amostra, via digital, para ser respondido de forma individual e anónima. A partir deste questionário irão ser criadas variáveis simples que serão analisadas (Anexo II).

A partir daqui, e depois de quantificar as variadas variáveis, iremos proceder à análise objetiva dos resultados, para obtenção de padrões e factos que irão permitir formalizar uma forma de gestão da mudança eficiente.

1.6 Tratamento Dados

Os dados recolhidos, através do inquérito na forma de questionário, serão analisados individualmente e num contexto global. Serão utilizadas ferramentas como o *Google Forms* e o *IBM SPSS*.

Pretende-se estabelecer padrões entre as variáveis, através de associações cruzadas entre as mesmas. Assim, será possível retirar conclusões interessantes, que ajudarão na formulação um processo de gestão eficiente de mudança organizacionais.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Após o envio do inquérito na forma de questionário, obteve-se 109 respostas. O questionário foi enviado para indivíduos de várias áreas de atuação organizacional, entre organizações públicas e privadas. São exemplos, hospitais, clínicas, empresas de imobiliário, construção, contabilidade, polícia, associações de estudantes, entre outros.

Fazem parte da amostra indivíduos com 18 ou mais anos e que já estiveram inseridos em alguma organização, como colaborador, chefe de equipa ou administrador/gestor.

Pretendem-se, assim, generalizar as opiniões da amostra, para ser possível retirar conclusões para o total da população. Perante o número de respostas obtido, foram obtidas condições para realizar o estudo pretendido.

1.7 Análise Questionário

1.7.1 Mudança Organizacional – Informações Gerais

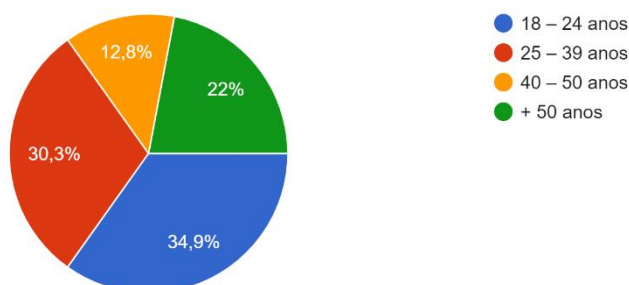
Através da secção “Informações Gerais” é possível conhecer os indivíduos que responderam ao questionário, de forma geral.

Figura 1 - Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria

Qual a faixa etária em que se enquadra?

109 respostas



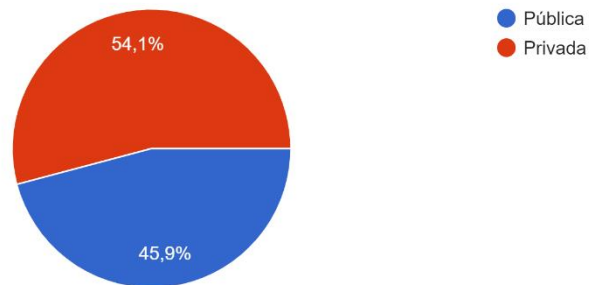
Cerca de 65% dos questionados encontram-se na faixa etária entre os 18 e os 39 anos.

Figura 2 - Tipo Organização

Fonte: Elaboração Própria

Pertence a uma Organização:

109 respostas



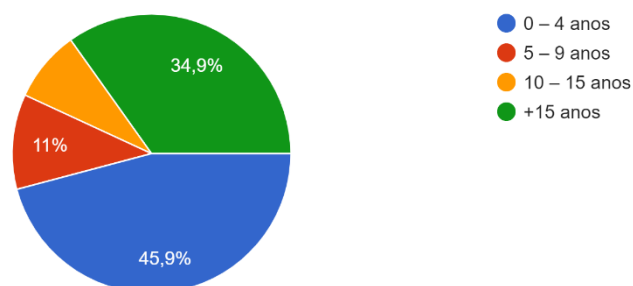
No que diz respeito ao tipo de Organização que integraram ou integram, encontra-se relativamente equilibrado. 54,1% pertencem a organizações privadas, como por exemplo empresas, e 45,9% pertencem a organizações públicas, como por exemplo Associações de Estudantes.

Figura 3 - Anos Experiência

Fonte: Elaboração Própria

Quantos anos tem de experiência?

109 respostas



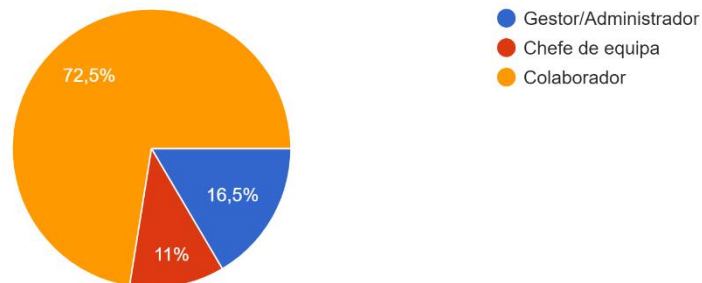
Conforme ilustra o gráfico, 34,9% dos inquiridos têm mais de 15 anos de experiência de trabalho.

Figura 4 - Nível Hierárquico

Fonte: Elaboração Própria

Onde se enquadra na cadeia hierárquica da organização que fez/faz parte?

109 respostas



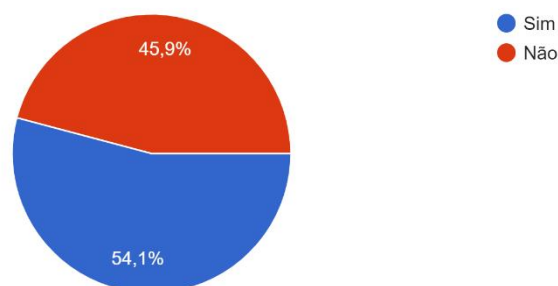
Do total da amostra, 72,5% é colaborador na organização em que está inserido, 16,5% é Gestor/Administrador e 11% é chefe de equipa.

Figura 5 - Mudança Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Fez/faz parte do processo de implementação de uma Mudança Organizacional?

109 respostas



No que diz respeito à intervenção num processo de mudança organizacional a balança fica relativamente equilibrada. 54,1% já participaram num processo de implementação de uma mudança organizacional e 45,9% nunca fizeram parte de um processo semelhante.

Figura 6 - Opinião Mudanças Organizacionais

Fonte: Elaboração Própria

De forma abrangente, qual a opinião sobre as Mudanças Organizacionais?

109 respostas



Embora não seja 100% unânime, 93,6% dos inquiridos consideram que as mudanças organizacionais são benéficas, caso sejam bem implementadas e geridas.

Todos os passos a seguir num processo de implementação de uma mudança organizacional devem reger-se por esta máxima: a mudança deve ser benéfica para a organização, e para isso, terá de ser bem gerida e implementada.

Através da análise desta secção, pode verificar-se que aproximadamente metade dos inquiridos representam organizações privadas e a outra metade organizações públicas. O mesmo acontece relativamente ao facto de já terem participado em algum processo de mudança organizacional. Conclui-se também que, cerca de 70% dos inquiridos, são colaboradores nas organizações que representam.

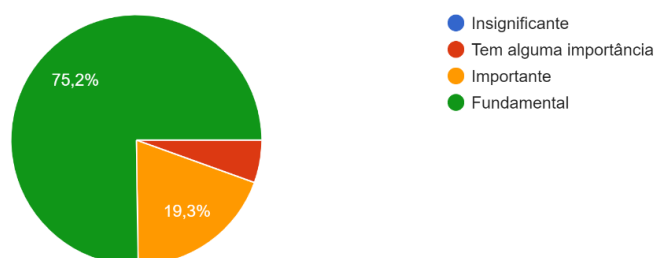
1.7.2 Mudança Organizacional - Agentes de Mudança Organizacional

Figura 7 - Capital Humano

Fonte: Elaboração Própria

Como caracteriza a função do Capital Humano na implementação e gestão de uma Mudança Organizacional?

109 respostas



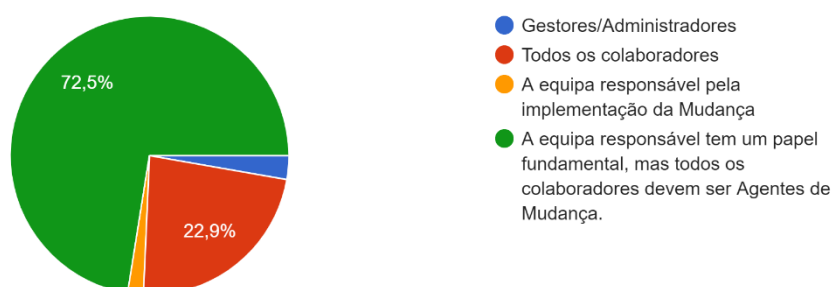
A totalidade dos inquiridos consideram que o Capital Humano tem influência no processo de implementação e gestão de uma mudança organizacional. No entanto, somente 75,2% caracterizam o Capital Humano como uma peça fundamental no processo de implementação de uma mudança organizacional.

Figura 8 - Agentes Mudança

Fonte: Elaboração Própria

Quem devem ser os Agentes de Mudança?

109 respostas



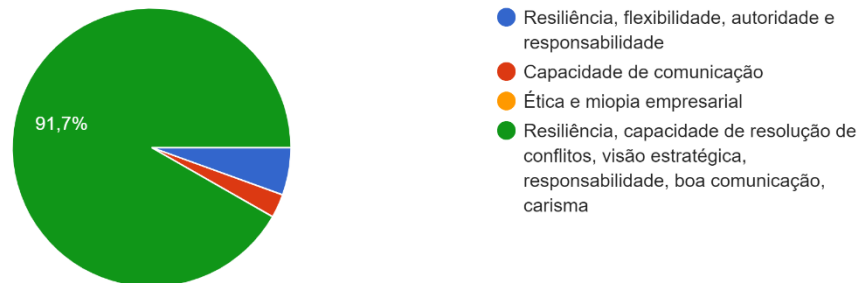
É notável que a esmagadora maioria dos participantes da amostra, precisamente 72,5% dos mesmos, consideram que a equipa responsável pela implementação da mudança tem um papel fundamental, devendo evangelizar todos os colaboradores para serem agentes de mudança.

Figura 9 - Características Agentes de Mudança

Fonte: Elaboração Própria

Quais as características que um Agente de Mudança deve ter?

109 respostas



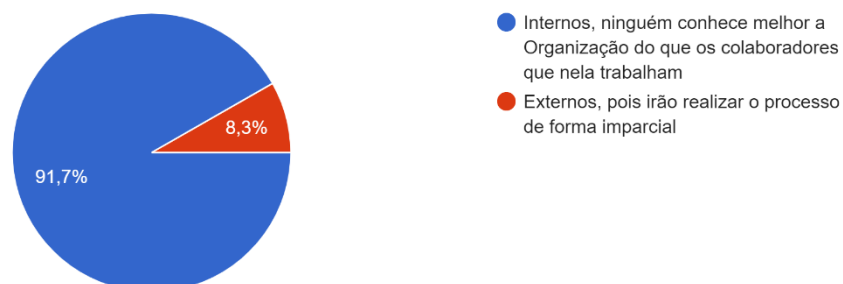
Cerca de 90% da amostra encontra características como resiliência, capacidade de resolução de conflitos, visão estratégica, responsabilidade, boa comunicação e carisma num agente de mudança.

Figura 10 - Agentes Mudança - Internos ou Externos

Fonte: Elaboração Própria

Os agentes de mudança devem ser internos ou externos à Organização?

109 respostas



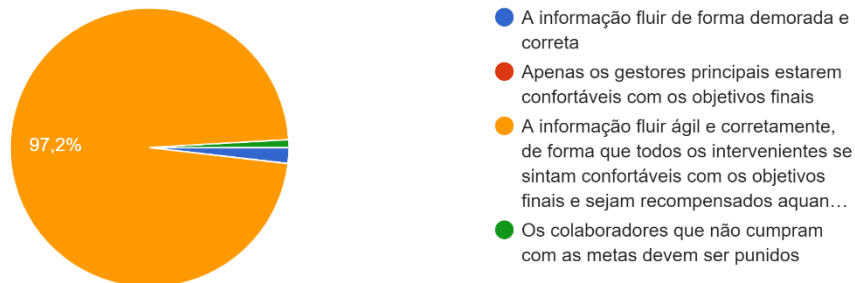
Embora a tendência da amostra, relativamente à proveniência dos agentes de mudança, seja clara: devem ser agentes internos, pois conhecem melhor a organização e tudo o que a mesma envolve, cerca de 8,3% dos inquiridos consideram que os agentes de mudança devem ser externos à organização para que consigam realizar o processo imparcialmente.

Figura 11 - Motivação Agente Mudança

Fonte: Elaboração Própria

Qual a melhor forma de motivar um Agente de Mudança?

109 respostas



Aproximadamente 100% da amostra concorda que a motivação de um agente de mudança está relacionada com a forma com que os intervenientes no processo se sentem confortáveis com os objetivos definidos. Não obstante, a informação deve fluir ágil e corretamente, e devem estar definidas recompensas após obtenção de objetivos. Ressalvando que nenhum dos inquiridos considera que, os gestores devem apenas estar confortáveis com os objetivos finais, é a melhor forma de motivar um agente de mudança.

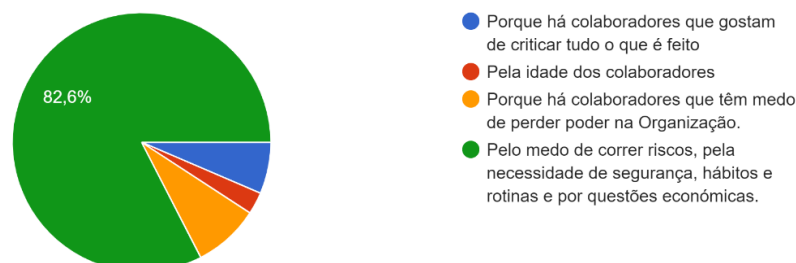
1.7.3 Mudanças Organizacionais - Resistência à Mudança

Figura 12 - Resistência à Mudança

Fonte: Elaboração Própria

Porque é que existe Resistência à Mudança?

109 respostas



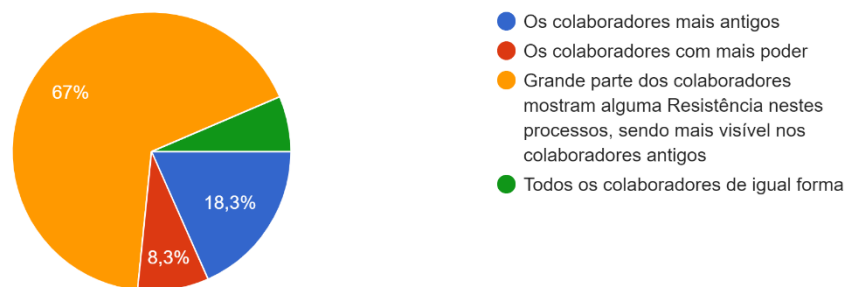
Um expressivo contingente de 82,6% da amostra considera que existe resistência à mudança devido a fatores como: medo de correr riscos, necessidade de segurança, hábitos e rotinas e também por questões económicas.

Figura 13 - Promotores Resistência

Fonte: Elaboração Própria

Quem promove esta Resistência de forma mais intensa?

109 respostas



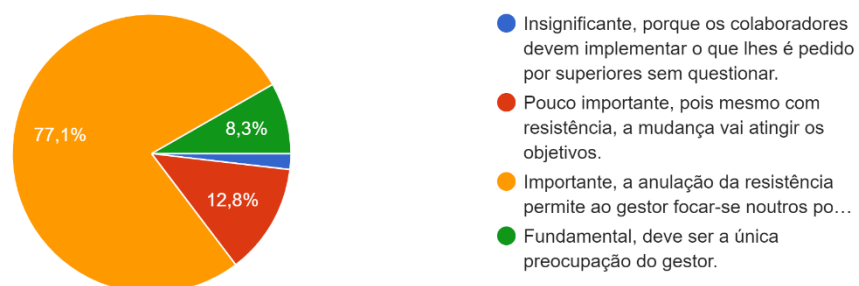
Embora 67% dos questionados concorda que grande parte dos colaboradores mostram resistência à mudança, mas que é mais visível nos colaboradores antigos, 18,3% consideram que esta resistência é promovida apenas pelos colaboradores antigos e 8,3% apontam para os colaboradores com mais poder.

Figura 14 - Resistência à Mudança vs Gestão Processo Mudança Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Qual o papel da Resistência à Mudança na Gestão do Processo de Mudança Organizacional?

109 respostas



Importa notar que 77,1% da amostra considera de extrema importância a anulação da resistência à mudança, para que o gestor se consiga focar noutros problemas e mais rapidamente atingir os objetivos finais.

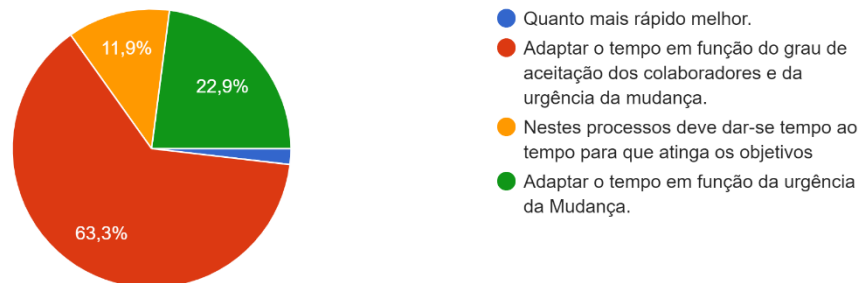
1.7.4 Mudança Organizacional - Gestão da Mudança Organizacional

Figura 15 - Gestão Mudança

Fonte: Elaboração Própria

No espaço temporal, qual a melhor forma de gerir uma mudança?

109 respostas



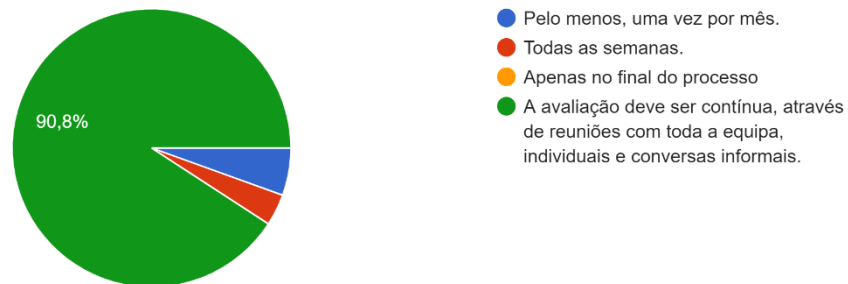
Para 63,3% dos entrevistados, é imperativo estabelecer uma sinergia entre o grau de aceitação dos colaboradores inseridos no processo de mudança e o nível de urgência dessa mudança. Cerca de 23% considera que o nível de urgência da mudança é a melhor opção e aproximadamente 12% considera que estes processos devem demorar o tempo que for preciso até a obtenção dos objetivos.

Figura 16 – Avaliações

Fonte: Elaboração Própria

Já dentro do processo de implementação da Mudança, com que periodicidade devem ser feitas avaliações?

109 respostas



Cerca de 90% da amostra concorda que a avaliação deve ser contínua ao longo do processo. Todas as tarefas devem ser avaliadas para se conseguir alinhar pequenas lacunas, para que o objetivo final seja alcançado.

Figura 17 - Objetivo Gestor

Fonte: Elaboração Própria

Quais as principais preocupações do gestor?

109 respostas



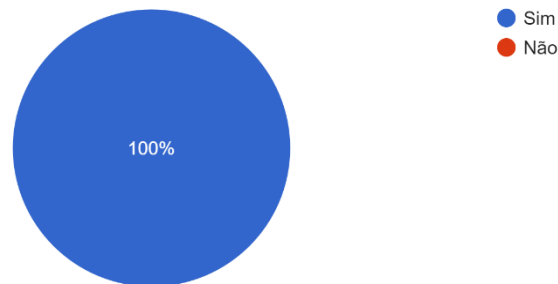
É aproximadamente unânime, com uma percentagem de 96,3% da amostra, que as preocupações do gestor passam por harmonizar a satisfação dos colaboradores, respeitar o orçamento e regras definidas, sem nunca colocar em causa nenhuma das anteriores referidas. O objetivo final deverá estar sempre em consideração em todas as decisões.

Figura 18 – Formações

Fonte: Elaboração Própria

Devem ser realizadas formações com os colaboradores, para estarem preparados e integrados nas Mudanças que se vão realizar?

109 respostas



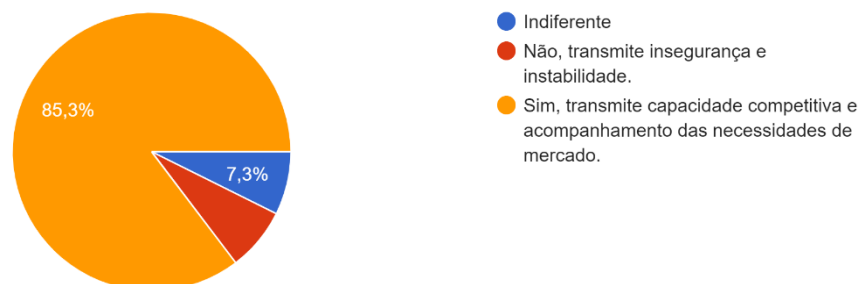
Toda a amostra considera fundamental que existam formações relativas aos processos que se pretendem implementar. Assim, todos os colaboradores estarão integrados e preparados para novos desafios impostos pela mudança.

Figura 19 - Parceiros Negócios

Fonte: Elaboração Própria

Os parceiros de negócios das Organizações (por exemplo, fornecedores e clientes) devem saber que a Organização se encontra num Processo de Mudança?

109 respostas



Um modesto grupo de 7,3% dos inquiridos consideram que é indiferente para a reputação da organização que os parceiros de negócio tenham conhecimento que a empresa está num processo de mudança. Por outro lado, 85,3% considera que é um ponto positivo a

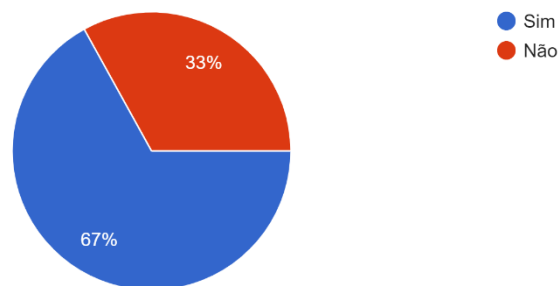
favor da organização, pois transmite capacidade de se adaptar e de se manter competitiva na sua realidade.

Figura 20 - Sucesso Mudança Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Conhece alguma Organização que já tenha passado por um Processo de Mudança Organizacional e tenha atingido o objetivo definido?

109 respostas



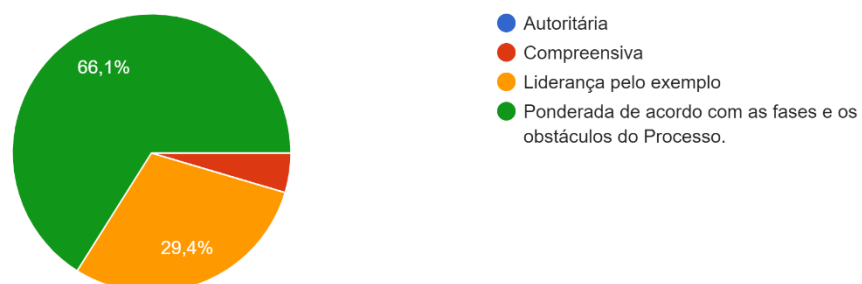
Um significativo percentual de 67% do questionados conhecem alguma organização que já tenha passado por um processo de mudança organizacional e tenha atingido o objetivo final. Os restantes 33% nunca tiveram qualquer contacto com uma situação semelhante.

Figura 21 - Liderança Gestor

Fonte: Elaboração Própria

A capacidade de liderança, nestes processos, tem uma influência significativa. Como deve ser a capacidade de liderança do Gestor da Mudança?

109 respostas



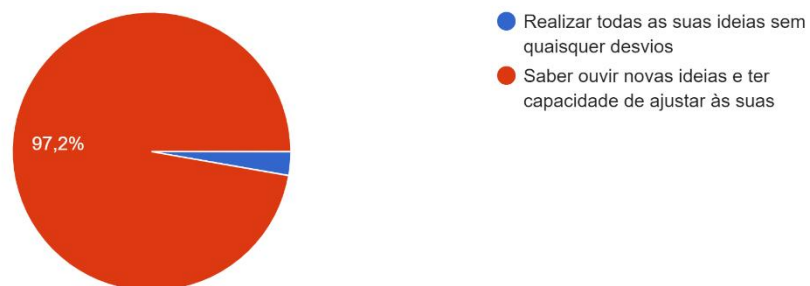
Uma liderança ponderada de acordo com as fases e obstáculos do processo de mudança é a melhor opção, de acordo com 66,1% da amostra. 29,4% considera que a liderança pelo exemplo é o tipo de liderança ideal para a obtenção dos objetivos finais.

Figura 22 - Gestor/Líder

Fonte: Elaboração Própria

O Gestor/Líder deve:

109 respostas



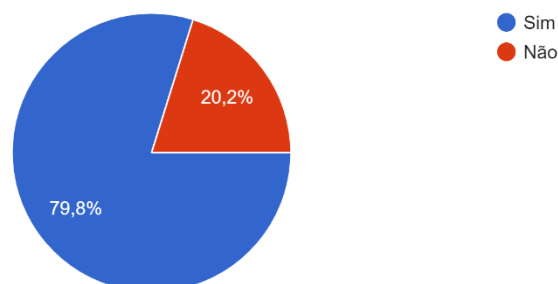
Para 97,2% da amostra, o gestor deve ter a capacidade de ouvir novas ideias e conseguir adaptar ou melhorar com as suas ideias.

Figura 23 – Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

Os colaboradores que se destacarem no Processo de Mudança, devem assumir cargos de maior responsabilidade depois do termino da implementação?

109 respostas



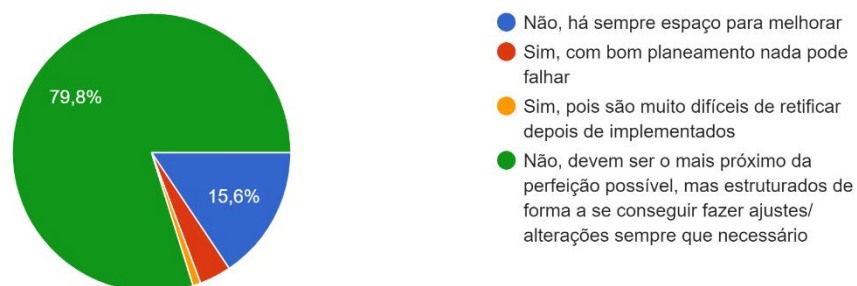
Após a obtenção do objetivo final, 20,2% dos inquiridos consideram que os colaboradores que se destacaram no processo não devem assumir cargos de maior responsabilidade. Pelo contrário, 79,8% considera que esses colaboradores devem assumir cargos de maior responsabilidade.

Figura 24 – Processos

Fonte: Elaboração Própria

Os processos e tarefas criadas na fase de Mudança devem ser perfeitos?

109 respostas



Na totalidade dos inquiridos, 79,8% consideram que os processos implementados devem ser os mais perfeitos possíveis. Para isso, deve ser exequível fazer pequenos ajustes nos mesmos para melhorar pequenos aspetos que não tinham sido tomados em consideração.

1.8 Análise Cruzada Variáveis

1.8.1 Faixa Etária

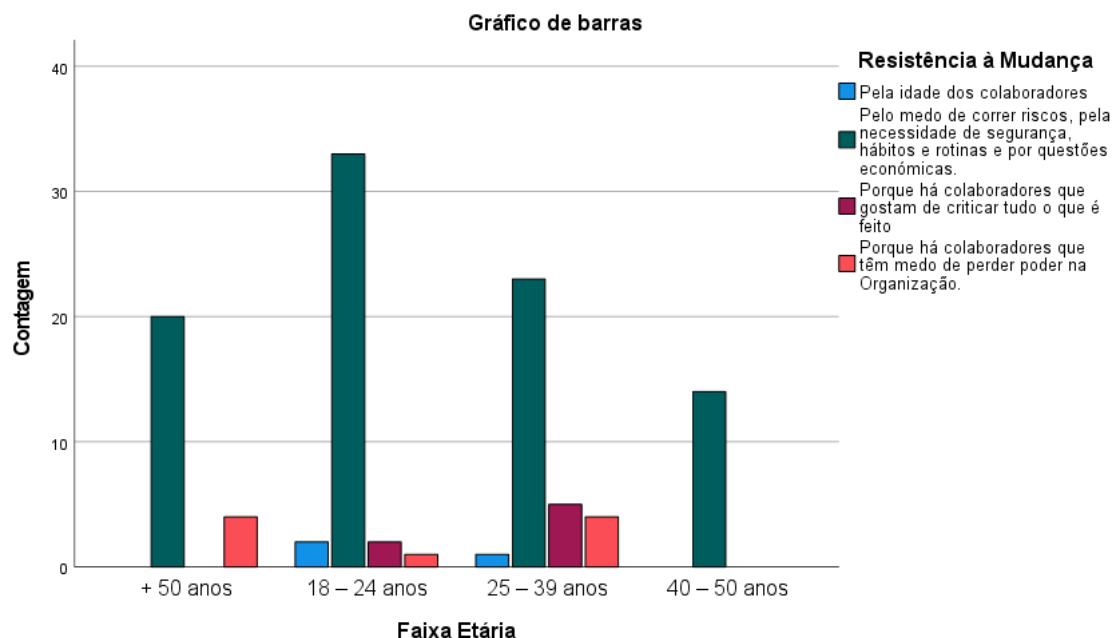
Começamos por fazer análises entre a variável *Faixa Etária* e outras consideradas relevantes de analisar: *Resistência à Mudança*; *Promotores de Resistência*; *Gestão Mudança*; *Liderança Gestor*.

Portanto, pretende-se verificar, de acordo com o nível hierárquico, qual o comportamento de cada uma das variáveis destacadas acima.

1.8.1.1 Faixa Etária e Resistência à Mudança

Figura 25 - Faixa Etária vs Resistência à Mudança

Fonte: Elaboração Própria



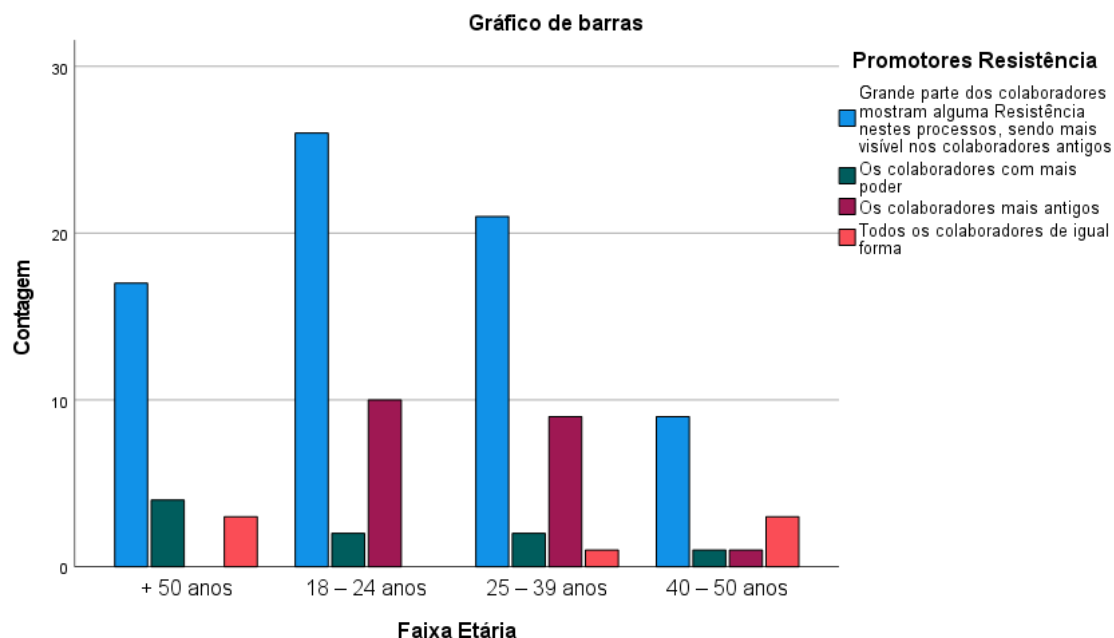
Como é possível verificar no gráfico acima, independentemente da faixa etária, a resposta predominante é a mesma: existe resistência à mudança “pelo medo de correr riscos, pela necessidade de segurança, hábitos e rotinas e por questões económicas.”.

Não obstante, importa realçar 2 situações: na faixa etária dos 25 aos 39 anos existe um aumento da resposta que assume que o agente de mudança apresenta resistência à mesma porque gosta de criticar tudo o que é feito; para além desta, na mesma faixa etária e na faixa etária superior a 50 anos, há quem considere que a justificação é o medo de perder poder dentro da Organização.

1.8.1.2 Faixa Etária e Promotores de Resistência

Figura 26 - Faixa Etária vs Promotores Resistência

Fonte: Elaboração Própria



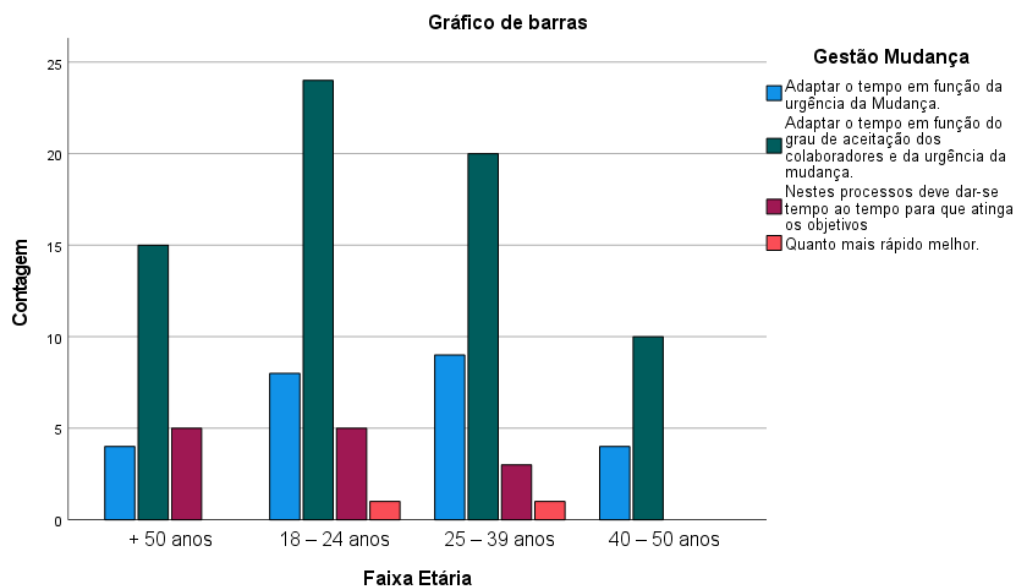
No que diz respeito à promoção da resistência, é unânime em todas as faixas etárias que a maior parte dos colaboradores demonstram algum tipo de resistência à mudança, contudo, essa demonstração é mais evidente nos colaboradores mais antigos.

É importante ter em atenção que, entre os 18 e os 39 anos, há muitas respostas que visam apenas os colaboradores mais antigos. Acima dos 40 anos, aumentam as respostas que generalizam a questão, considerando que todos os intervenientes mostram resistência à mudança de igual forma.

1.8.1.3 Faixa Etária e Gestão Mudança

Figura 27 - Faixa Etária vs Gestão Mudança

Fonte: Elaboração Própria



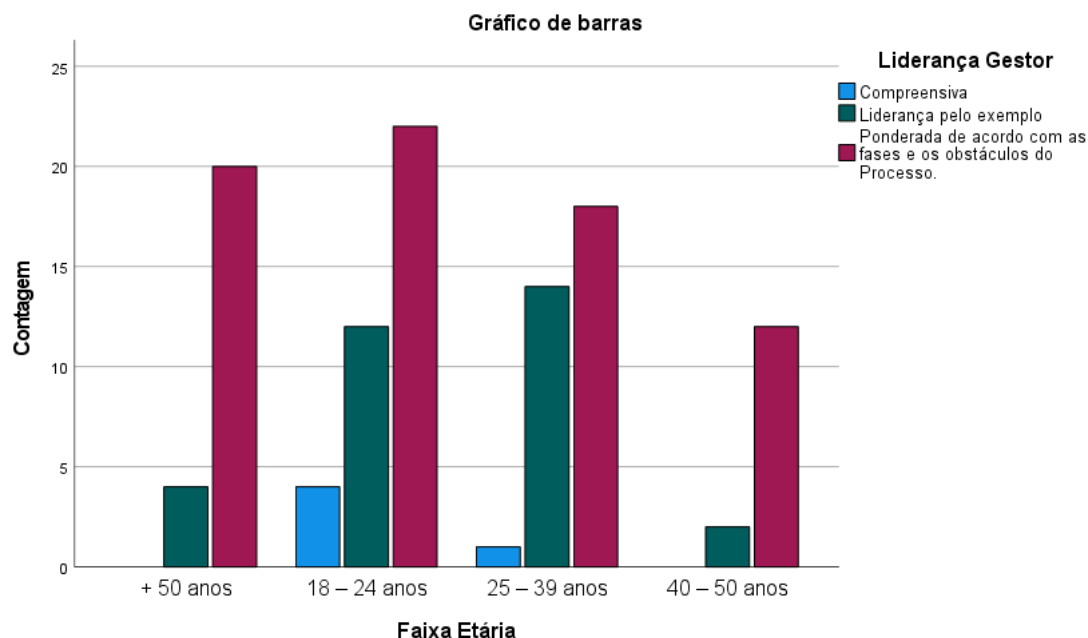
De acordo com a ilustração, é possível concluir que entre os 18 e os 50 anos as duas respostas predominantes são: primeiramente a adaptação do tempo em função do grau de aceitação dos colaboradores com a urgência da mudança; em segundo plano, a adaptação do espaço temporal em função da urgência da mudança, apenas.

Torna-se interessante verificar que, na faixa etária acima dos 50 anos, a resposta predominante de segundo plano é que nestes processos, devemos dar tempo ao tempo para que seja possível atingir os objetivos definidos.

1.8.1.4 Faixa Etária e Liderança Gestor

Figura 28 - Faixa Etária vs Liderança Gestor

Fonte: Elaboração Própria



Analisando a forma como consideram que deve ser a postura do líder, por faixa etária, é possível afirmar que a ponderação, a capacidade de gerir as fases e os obstáculos do processo são as características essenciais que um gestor deve ter, em todas as faixas etárias estudadas.

Ainda assim, é importante concluir que, entre os 18 e os 39 anos, atribuem bastante importância à liderança pelo exemplo, ao contrário das faixas etárias maiores (+ 40 anos).

De realçar que a faixa etária mais nova se preocupa mais com a compreensão que o líder tem.

1.8.2 Nível Hierárquico

Pretende-se analisar o comportamento das variáveis Liderança Gestor, Gestor/Líder, Capital Humano, Resistência à mudança, Promotores Resistência, Avaliações e Colaboradores de acordo com nível hierárquico em que o inquirido se encontra.

1.8.2.1 Nível Hierárquico e Liderança Gestor

Tabela 1 - Nível Hierárquico vs Liderança Gestor

Fonte: Elaboração Própria

Nível Hierárquico		Liderança Gestor			Total
		Compreensiva	Liderança pelo exemplo	Ponderada de acordo com as fases e os obstáculos do Processo.	
	Chefe de equipa	0	4	8	12
	Colaborador	3	25	51	79
	Gestor/Administrador	2	3	13	18
Total		5	32	72	109

Observando o quadro, é possível afirmar que, independentemente do nível hierárquico, um líder deve gerir um processo de mudança de forma ponderada e tendo em atenção todas as fases e obstáculos inerentes ao processo.

Importa realçar a quantidade de respostas relacionadas com a liderança pelo exemplo. Os colaboradores das Organizações são quem expressam mais vontade de serem liderados pelo exemplo. Dos 32 inquiridos que assumem a liderança pelo exemplo como a melhor forma de um líder gerir o processo de mudança, 25 dessas respostas foram dadas por colaboradores.

1.8.2.2 Nível Hierárquico e Gestor/Líder

Tabela 2 - Nível Hierárquico vs Gestor/Líder

Fonte: Elaboração Própria

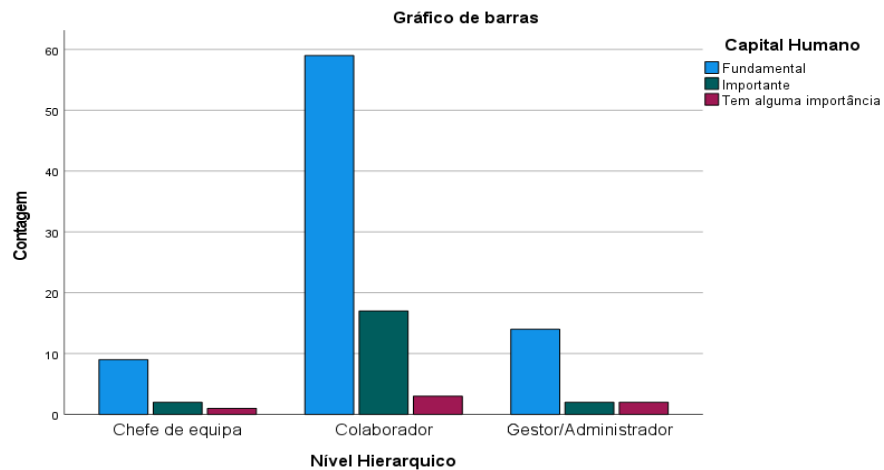
		Gestor/Líder		Total
		Realizar todas as suas ideias sem quaisquer desvios	Saber ouvir novas ideias e ter capacidade de ajustar às suas	
Nível Hierárquico	Chefe de equipa	0	12	12
	Colaborador	3	76	79
	Gestor/Administrador	0	18	18
Total		3	106	109

No que diz respeito à forma como o Gestor e Líder do processo de mudança devem reagir às ideias dadas por outros agentes de mudança, 100% dos chefes de equipa e gestores/administradores consideram que o gestor/líder deve saber ouvir novas ideias e ter a capacidade de as ajustar às suas.

Devo apenas realçar que existem 3 colaboradores, no total de 79 colaboradores que consideram que o gestor/líder deve levar a cabo todas as suas ideias sem qualquer oportunidade de existir desvios.

Figura 29 - Nível Hierárquico vs Capital Humano

Fonte: Elaboração Própria



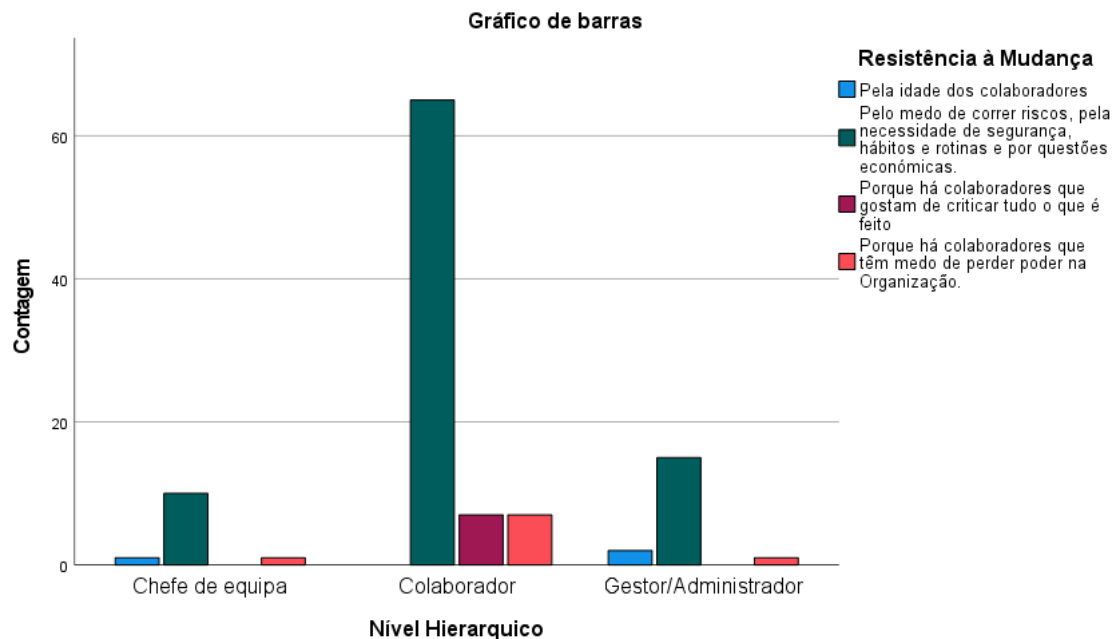
Através da análise do gráfico, torna-se evidente que todas as hierarquias consideram que o capital humano tem um papel fundamental no processo de mudança organizacional.

Numa altura em que se fala cada vez mais da máquina substituir o Homem, através das evoluções crescentes da inteligência artificial, importa realçar este indicador. A intervenção humana, para grande parte dos inquiridos neste questionário, considera que fundamental para a obtenção dos objetivos propostos.

1.8.2.3 Nível Hierárquico e Resistência à Mudança

Figura 30 - Nível Hierárquico vs Resistência à Mudança

Fonte: Elaboração Própria

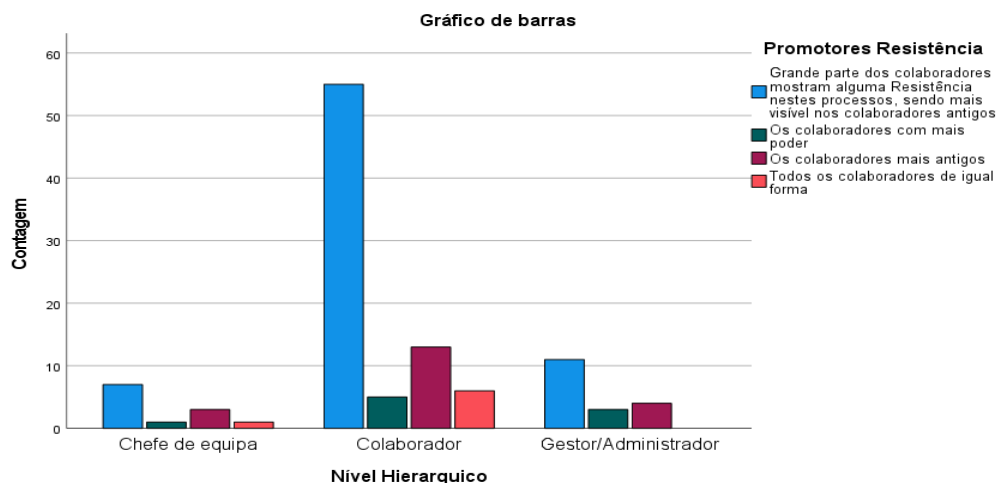


Embora todas as hierarquias considerem que existe resistência à mudança “pelo medo de correr riscos, pela necessidade de segurança, hábitos e rotinas e por questões económicas”, importa olhar para a hierarquia de colaboradores e analisar indicadores como a perda de poder na organização e a “crítica barata”. Embora no total das respostas não tenha um peso significativo, é necessário olhar para estes nichos de respostas para tentar mitigar a resistência à mudança o mais possível.

1.8.2.4 Nível Hierárquico e Promotores de Resistência

Figura 31 - Nível Hierárquico vs Promotores Resistência

Fonte: Elaboração Própria

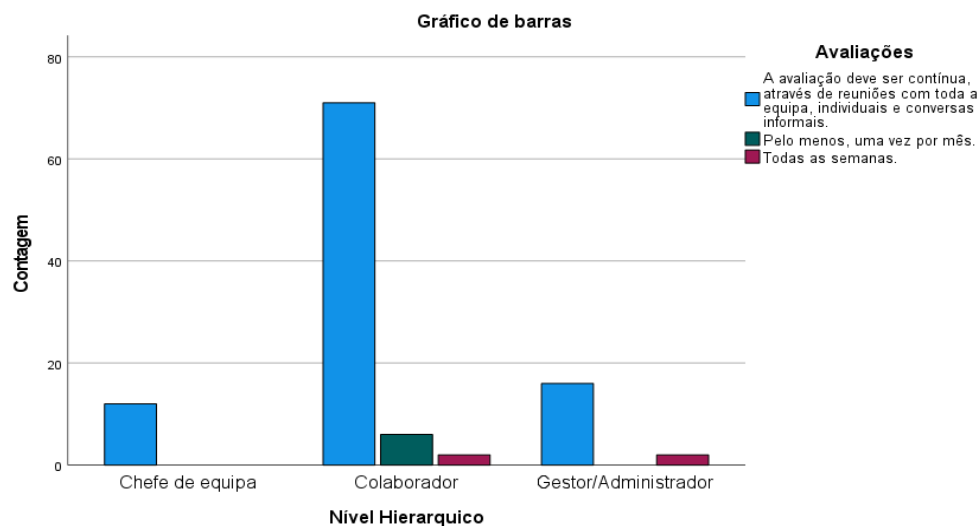


Todas as hierarquias consideram que a maior parte dos colaboradores mostram algum tipo de resistência, embora isso seja mais fácil de identificar nos colaboradores mais velhos. Este indicador vem seguido pela resposta “Pelos colaboradores mais velhos” como sendo o segundo fator considerado como mais importante para a existência de resistência à mudança.

1.8.2.5 Nível hierárquico e Avaliações

Figura 32 - Nível Hierárquico vs Avaliações

Fonte: Elaboração Própria



É unânime nas hierarquias de uma organização que as avaliações do processo de mudança devem ser contínuas, através de reuniões com toda a equipa, sejam estas individuais, com todos os membros ou até mesmo conversas informais.

1.8.2.6 Nível Hierárquico e Colaboradores

Tabela 3 - Nível Hierárquico vs Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

		Colaboradores		Total
		Não	Sim	
Nível Hierárquico	Chefe de equipa	2	10	12
	Colaborador	17	62	79
	Gestor/Administrador	3	15	18
Total		22	87	109

A pergunta que se coloca neste momento é sobre o futuro dos colaboradores que fizeram parte do processo de mudança e que se destacaram pela positiva.

De acordo com a hierarquia de uma organização, o número de chefes de equipa e gestores/administradores, que consideram que um colaborador que se destacou no processo de mudança não deve assumir um cargo com mais responsabilidades, é residual.

Cerca de 17 colaboradores dos 79 inquiridos considera que o colaborador não deve assumir um cargo de mais responsabilidade. No entanto, de forma geral, todas as hierarquias consideram que o colaborador que se destacou deve assumir um cargo de maior responsabilidade, como recompensa.

1.8.3 Tipo de Organização

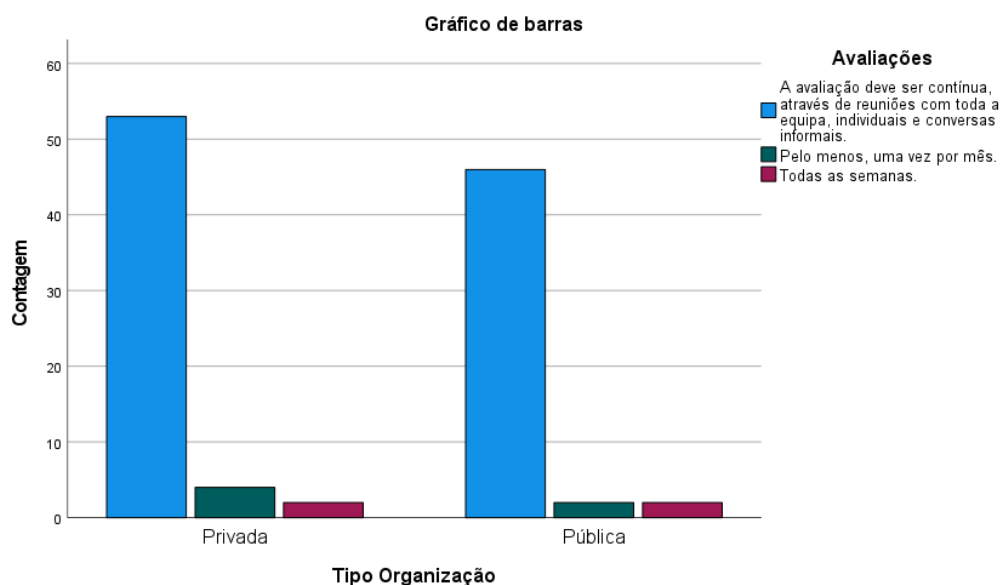
É interessante tirar algumas conclusões relativas ao comportamento de algumas variáveis, conforme o tipo de organização: Privada ou Pública.

As variáveis analisadas são: Avaliações, Colaboradores, Agentes de mudança, Gestão de mudança e Liderança Gestor.

1.8.3.1 Tipo de Organização e Avaliações

Figura 33 - Tipo de Organização vs Avaliações

Fonte: Elaboração Própria



Tanto nas organizações públicas e privadas, conforme indica o quadro, considera-se que as avaliações devem ser realizadas de forma contínua, através de reuniões com toda a equipa, reuniões individuais e através de conversas informais.

1.8.3.2 Tipo Organização e Colaboradores

Tabela 4 - Tipo Organização vs Colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

		Colaboradores		
		Não	Sim	Total
Tipo Organização	Privada	9	50	59
	Pública	13	37	50
Total		22	87	109

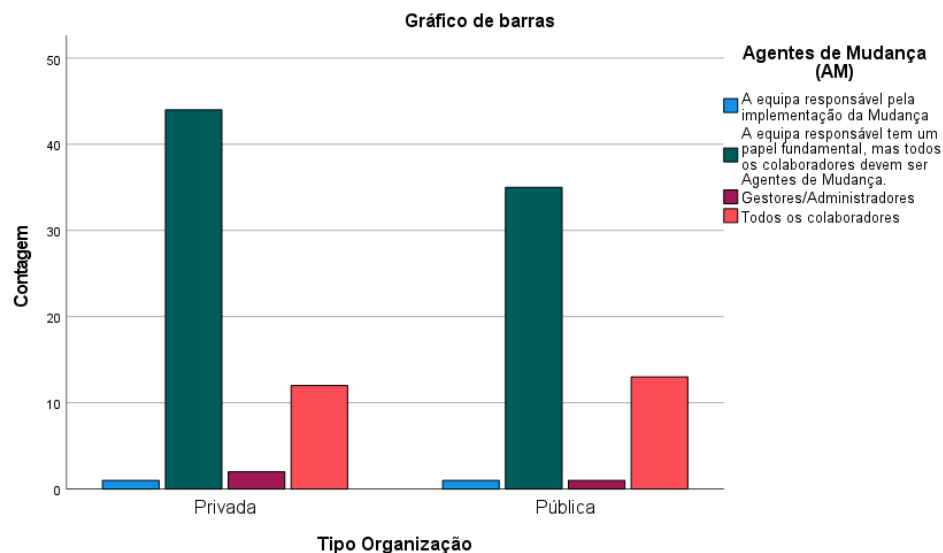
Embora as respostas tendam para concordar que um colaborador, que se destacou no processo de mudança deva assumir um cargo de maior responsabilidade, nas organizações privadas tende muito mais do que nas públicas, como podemos verificar no quadro.

Assim sendo, é possível generalizar que nas organizações privadas se considera o processo de implementação de uma mudança como uma base forte para a ascensão em comparação com as organizações públicas.

1.8.3.3 Tipo de Organização e Agentes de Mudança

Figura 34 - Tipo Organização vs Agentes de Mudança

Fonte: Elaboração Própria

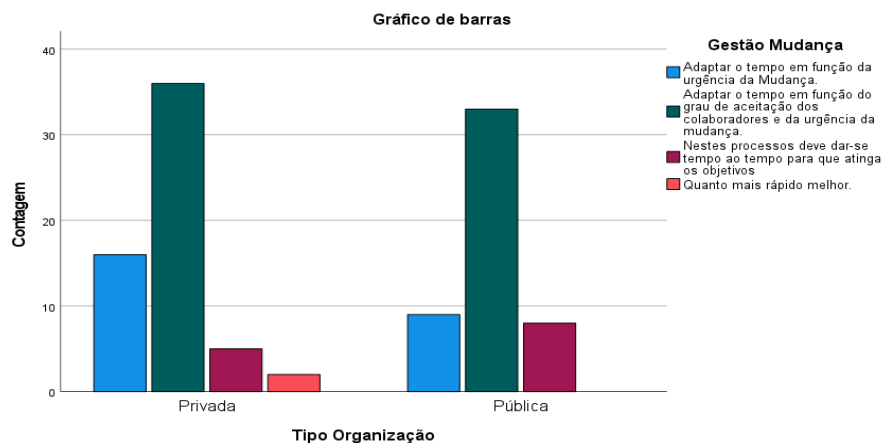


Tanto as organizações públicas como as privadas organizam-se da mesma forma no que diz respeito aos agentes de mudança: ambas consideram, principalmente, que existe uma equipa responsável pela mudança e que essa equipa deve ter um papel fundamental no processo, no entanto, todos os colaboradores da organização se devem considerar agentes de mudança.

1.8.3.4 Tipo de Organização e Gestão Mudança

Figura 35 - Tipo Organização vs Gestão Mudança

Fonte: Elaboração Própria



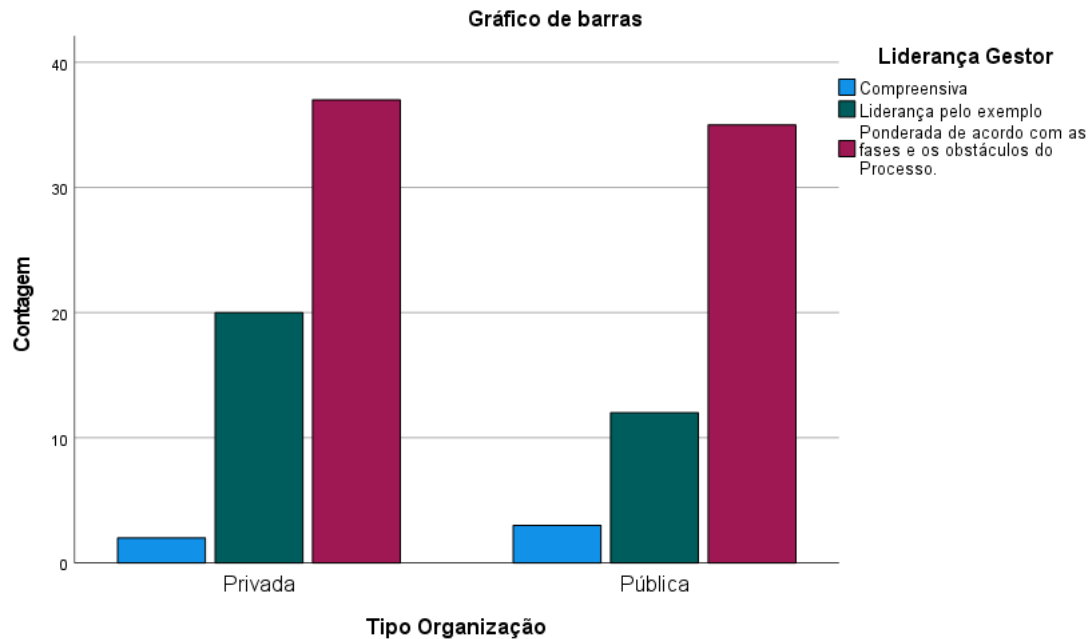
No âmbito da gestão temporal de um processo de mudança, conforme a natureza da organização, apresentam-se indicadores passíveis de análise.

Primeiramente, em ambos os tipos de organização o gestor deve adaptar o seu tempo em função do grau de aceitação dos colaboradores e o nível de urgência da mudança. As diferenças entre as organizações públicas e privadas verificam-se nos segundos indicadores mais relevantes para a variável: enquanto nas organizações privadas se considera que a urgência na mudança é o segundo indicador mais importante, de forma bem afastada do terceiro indicador (“deve dar-se tempo ao tempo para atingir os objetivos”), nas organizações públicas, o segundo e o terceiro indicadores estão relativamente próximos.

1.8.3.5 Tipo de Organização e Liderança Gestor

Figura 36 - Tipo Organização vs Liderança Gestor

Fonte: Elaboração Própria



Em ambas as organizações, o líder deve gerir o processo de forma ponderada e de acordo com as fases e os obstáculos do processo de mudança.

Importa realçar que nas organizações privadas se privilegia mais a liderança pelo exemplo do que nas organizações públicas.

1.9 A melhor Gestão do Processo de Mudança

Com esta dissertação pretendeu-se perceber como seria a melhor forma de gerir um processo de mudança.

Foi usada uma metodologia qualitativa e quantitativa, através da análise de gráficos entre variáveis consequentes das opiniões dos questionados e das análises às respostas do questionário, respetivamente.

É possível afirmar que para um processo de mudança ser bem-sucedido, deverá ser bem gerido, tendo em conta todas as variáveis necessárias para isso, de forma que este seja benéfico para a Organização.

Cerca de 93% dos inquiridos consideram que as mudanças, regra geral, são benéficas para as organizações. Contudo, sem um planeamento de gestão bem estruturado e gerido poderá colocar em causa a obtenção dos objetivos propostos.

As mudanças por si só, normalmente, são benéficas para qualquer organização, mas se forem bem geridas, aumentam a sua probabilidade de sucesso.

Darei então, ênfase na melhor forma de gerir um processo de mudança. O gestor deverá ter em consideração um ponto muito importante: todos os intervenientes no processo de mudança devem estar devidamente informados dos caminhos a seguir e objetivos a atingir, para que exista uma harmonização nas linhas de pensamento.

Este é considerado o ponto principal, pois tudo o resto irá surgir a partir desta linha de pensamento. Conforme observado nas análises anteriores, o capital humano tem sempre algo a acrescentar num processo de mudança organizacional. Estes acréscimos dados nem sempre são positivos. Falemos de resistência à mudança: fatores como medo de correr riscos, estabilidade, segurança, hábitos, rotinas e medo de perder poder na organização são exemplos de contribuições negativas que o capital humano pode dar.

O papel do gestor do processo de mudança, nestes casos de resistência, é tentar eliminar qualquer tipo de resistência à nascença. Idealmente seria conseguir eliminá-la antes sequer de ela existir e se tornar expressiva.

Como deve o gestor fazer isso? Ele pode definir algumas políticas que poderão ajudar na eliminação de possíveis resistências, como por exemplo formações sobre as funcionalidades novas que uma mudança irá trazer. Neste caso, o interveniente já sabe visualmente para o que está a trabalhar e já sabe que vai ser benéfico. O gestor deve fazer uma avaliação contínua do trabalho realizado, através de reuniões individuais, em equipa e informais, para não deixar que pensamentos ou visões negativas se apoderem dos agentes de mudança.

Após a eliminação da maior parte das resistências à mudança, o gestor pode preocupar-se com outras coisas. Uma delas é a melhor forma de manter motivados os agentes de mudança. Embora deva existir uma equipa responsável pela implementação da mudança, todos os colaboradores da organização devem ser agentes de mudança, e todos devem estar motivados e enquadrados para isso. Pequenos pormenores como a informação fluir sempre de forma ágil, o agente de mudança sentir-se integrado, saber que a sua opinião é escutada pelo gestor e, em último, mas não menos importante, estarem definidas recompensas pela obtenção do objetivo, são muito importantes para um agente de mudança se sentir motivado.

Torna-se importante referir a questão da liderança neste processo. Como se depreende, um gestor deverá ter a capacidade de harmonizar todas as variáveis enumeradas para atingir o sucesso. Uma destas variáveis é a liderança.

O gestor deverá ter em consideração o grau de aceitação da organização à mudança, em conjugação com a urgência temporal da mesma. A aliar a isto, deverá tentar liderar pelo exemplo, pois como pude concluir tem um impacto positivo nas faixas etárias mais novas.

Quando se implementa uma mudança, temos que inevitavelmente olhar para o futuro e visualizá-la em funcionamento. Seguindo o raciocínio, os processos a criar devem ser os mais próximos da perfeição possível. Ainda assim, o desafio não é esse. O desafio é criar

uma simbiose perfeita entre os processos implementados que não devem ser alterados por todos, mas estejam estruturados de forma que apenas pessoas com determinadas permissões consigam ajustar o que for necessário.

Para que um processo de mudança seja bem-sucedido, conforme já indicado, deverá estar instaurado um sistema de recompensas na organização, que pode passar, por exemplo, pelo aumento de responsabilidade de colaborador que se destacou na implementação da mudança.

Por fim, o gestor deverá ter capacidade de gerir harmoniosamente todas as variáveis explicadas acima. É importante ter em consideração que nunca vai ser possível satisfazer todas as variáveis por completo. É o custo de se viver em sociedade, irá sempre existir alguém que não vai estar satisfeito. O papel do gestor é satisfazer o maior número de variáveis possíveis. Se o fizer, as chances de sucesso num processo de gestão de mudança organizacional serão mais altas.

São reconhecidas algumas limitações ao método de análise de dados. Um delas, e provavelmente a mais importante, são as vontades, expressões e inquietações dos intervenientes, possíveis de perceber por exemplo através de uma entrevista presencial. Neste método não são considerados as minorias, pois se generalizam as respostas dadas para toda a população. Estas minorias, muitas vezes, poderão ter um papel muito importante na obtenção do objetivo final da Organização.

A amostra recolhida de 109 indivíduos é curta para o total da população que se pretende abranger. Refiro-me a todos os indivíduos que fazem parte de alguma organização que pode passar por processos de mudança.

Importa também realçar que, podem existir variáveis que influenciam a gestão de um processo de mudança e que não foram consideradas nesta dissertação. São processos que envolvem sempre muitas opiniões, feitios, vontades e pessoas muito diferentes. Nesta dissertação foram consideradas as variáveis que achei mais importantes para a definição da melhor gestão de um processo de mudança. Cada processo deverá ser analisado

individualmente e deverão ser definidas as variáveis que mais fizerem sentido para essa realidade.

Pensando em trabalhos futuros a serem realizados, pode considerar-se este mesmo objeto de estudo, mas direcionado para um segmento de mercado e com uma amostra mais significativa dentro de uma população mais reduzida. Poderia ser interessante também, aplicar estes métodos num processo de mudança real numa organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, ESTER (2005); “Gestão da Mudança Organizacional”. Coleção “Gestão da Produtividade e Qualidade”, Volume 6.
- ANTUNES, SANDRA (2012); “A mudança organizacional e gestão da mudança”. ESTGLamego.
- BERTERO, C. O. (1976) “Mudança organizacional e processo decisório”. Revista de Administração de Empresas, v. 16.
- BITENCOURT, CLAUDIA (2004); “A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.”. Revista de Administração de Empresas, v.44, nº1.
- CALDAS, MIGUEL; HERNANDEZ, JOSÉ (2001); “Resistência à mudança: uma revisão crítica”. Revista de Administração de Empresas, v.41, nº2.
- CALDAS, M. P; WOOD, T. (1995); “Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e Mudança Organizacional”. Revista de Administração de Empresas, v. 35.
- CERIBELI, HARRISON; MERLO, EDGARD (2012); “Mudança Organizacional: Um Estudo Multicasos”. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v.7, nº2.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2009); Parte III – Gestão de pessoas. “Administração Geral e Pública”. CAMPUS, 4º edição.
- FERNANDES, BRUNO; MACHADO DA SILVA, CLÓVIS (1998); “Mudança ambiental e reorientação estratégica: Estudo de caso em instituição bancária”. Revista de Administração de Empresas, v.38, nº4.
- GOLDSCHMIDT, GENI (1974); “A model to analyse organisational change”. Revista MSU Bussiness Topics, v.22, nº2.
- SOUZA, CLAUBER (2021); “A Evolução da Sociedade e a Transformação das Organizações”. LinkedIn.
- THOMAZ WOOD, JR (1992); “Mudança Organizacional: Uma abordagem preliminar”. Revista de Administração de Empresas, v.32, nº3.

- THOMAZ WOOD, JR; CURADO, ISABELA; CAMPOS HUMBERTO (1994); “Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma”. Revista de Administração de Empresas, v.34, nº5.
- VASCONCELOS, ISABELLA (1993); “O Desafio da Mudança”. Revista de Administração de Empresas, v.33, nº3.

Apêndice I – Questionário

Questionário elaborado no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública, sobre Mudanças Organizacionais.

As Mudanças Organizacionais estão presentes nos nossos dias cada vez mais.

As Organizações foram sofrendo várias alterações desde os seus primórdios de forma faseada. Na atualidade, uma Organização está em constantes mudanças, para conseguir obter vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

O objetivo deste questionário é obter informação relevante sobre a visão dos intervenientes nos processos de Mudanças Organizacionais. Com esses dados, pretendo criar uma forma de gerir e implementar uma Mudança Organizacional, com um grau de aceitação elevado e grande probabilidade de sucesso.

Este questionário é individual, anónimo e deverá ser respondido por pessoas que já tenham feito parte de alguma Organização.

Informações Iniciais:

1. Qual a faixa etária em que se enquadra?
 - a. 18 – 24 anos
 - b. 25 – 39 anos
 - c. 40 – 50 anos
 - d. + 50 anos
2. Pertence a uma Organização:
 - a. Pública
 - b. Privada
3. Quantos anos tem de experiência?
 - a. 0 – 4 anos
 - b. 5 – 9 anos
 - c. 10 – 15 anos
 - d. +15 anos
4. Onde se enquadra na cadeia hierárquica da organização que faz/fez parte?
 - a. Gestor/Administrador
 - b. Chefe de equipa
 - c. Colaborador

5. Faz ou fez parte do processo de implementação de uma Mudança Organizacional?
 - a. Sim
 - b. Não

6. De forma abrangente, qual a opinião sobre as Mudanças Organizacionais?
 - a. São benéficas, quando bem implementadas e geridas.
 - b. São sempre benéficas.
 - c. Melhoram as empresas, mas a confusão que criam não compensam as melhorias.
 - d. Não são benéficas.

Agentes de Mudança Organizacional

1. Como caracteriza a função do Capital Humano na implementação e gestão de uma Mudança Organizacional?
 - a. Insignificante
 - b. Tem alguma importância
 - c. Importante
 - d. Fundamental

2. Quem devem ser os Agentes de Mudança?
 - a. Gestores/Administradores
 - b. Todos os colaboradores
 - c. A equipa responsável pela implementação da Mudança
 - d. A equipa responsável tem um papel fundamental, mas todos os colaboradores devem ser Agentes de Mudança.

3. Quais as características que um Agente de Mudança deve ter?
 - a. Resiliência, flexibilidade, autoridade e responsabilidade
 - b. Capacidade de comunicação
 - c. Ética e miopia empresarial
 - d. Resiliência, capacidade de resolução de conflitos, visão estratégica, responsabilidade, boa comunicação, carisma

4. Os agentes de mudança devem ser internos ou externos à Organização?
 - a. Internos, ninguém conhece melhor a Organização do que os colaboradores que nela trabalham
 - b. Externos, pois irão realizar o processo de forma imparcial

5. Qual a melhor forma de motivar um Agente de Mudança?
 - a. A informação fluir de forma demorada e correta
 - b. Apenas os gestores principais estarem confortáveis com os objetivos finais
 - c. A informação fluir ágil e corretamente, de forma que todos os intervenientes se sintam confortáveis com os objetivos finais e sejam recompensados aquando da obtenção dos mesmos (prémios, crescimento na organização, reconhecimento, entre outros)
 - d. Os colaboradores que não cumpram com as metas devem ser punido

Resistência à Mudança

1. Porque é que existe Resistência à Mudança?
 - a. Porque há colaboradores que gostam de criticar tudo o que é feito
 - b. Pela idade dos colaboradores
 - c. Porque há colaboradores que têm medo de perder poder na Organização.
 - d. Pelo medo de correr riscos, pela necessidade de segurança, hábitos e rotinas e por questões económicas.
2. Quem promove esta Resistência de forma mais intensa?
 - a. Os colaboradores mais antigos
 - b. Os colaboradores com mais poder
 - c. Grande parte dos colaboradores mostram alguma Resistência nestes processos, sendo mais visível nos colaboradores antigos
 - d. Todos os colaboradores de igual forma
3. Qual o papel da Resistência à Mudança na Gestão do Processo de Mudança Organizacional?
 - a. Insignificante, porque os colaboradores devem implementar o que lhes é pedido por superiores sem questionar.
 - b. Pouco importante, pois mesmo com resistência a mudança vai atingir os objetivos.
 - c. Importante, a anulação da resistência permite ao gestor focar-se noutros pontos importantes.
 - d. Fundamental, deve ser a única preocupação do gestor.

Gestão da Mudança Organizacional

1. No espaço temporal, qual a melhor forma de gerir uma mudança?
 - a. Quanto mais rápido melhor.
 - b. Adaptar o tempo em função do grau de aceitação dos colaboradores e da urgência da mudança.

- c. Nestes processos deve dar-se tempo ao tempo para que atinga os objetivos
 - d. Adaptar o tempo em função da urgência da Mudança.
- 2. Já dentro do processo de implementação da Mudança, com que periodicidade devem ser feitas avaliações?
 - a. Pelo menos, uma vez por mês.
 - b. Todas as semanas.
 - c. Apenas no final do processo
 - d. A avaliação deve ser contínua, através de reuniões com toda a equipa, individuais e conversas informais.
- 3. Quais as principais preocupações do gestor?
 - a. Respeitar o Orçamento fixado para o processo.
 - b. Garantir que todos os colaboradores estão satisfeitos
 - c. Atingir o objetivo final
 - d. Uma gestão harmoniosa das três respostas acima, sem colocar em causa nenhuma delas.
- 4. Devem ser realizadas formações com os colaboradores, para estarem preparados e integrados nas Mudanças que se vão realizar?
 - a. Sim
 - b. Não
- 5. Os parceiros de negócios das Organizações (por exemplo, fornecedores e clientes) devem saber que a Organização se encontra num Processo de Mudança?
 - a. Indiferente
 - b. Não, transmite insegurança e instabilidade.
 - c. Sim, transmite capacidade competitiva e acompanhamento das necessidades de mercado.
- 6. Conhece alguma Organização que já tenha passado por um Processo de Mudança Organizacional e tenha atingido o objetivo definido?
 - a. Sim
 - b. Não
- 7. A capacidade de liderança, nestes processos, tem uma influência significativa. Como deve ser a capacidade de liderança do Gestor da Mudança?
 - a. Autoritária
 - b. Compreensiva
 - c. Liderança pelo exemplo
 - d. Ponderada de acordo com as fases e os obstáculos do Processo.

8. O Gestor/Líder deve: (D8)
 - a. Realizar todas as suas ideias sem quaisquer desvios
 - b. Saber ouvir novas ideias e ter capacidade de ajustar às suas

9. Os colaboradores que se destacarem no Processo de Mudança, devem assumir cargos de maior responsabilidade depois do termino da implementação?
 - a. Sim
 - b. Não

10. Os processos e tarefas criadas na fase de Mudança devem ser perfeitos?
 - a. Não, há sempre espaço para melhorar
 - b. Sim, com bom planeamento nada pode falhar
 - c. Sim, pois são muito difíceis de retificar depois de implementados
 - d. Não, devem ser o mais próximo da perfeição possível, mas estruturados de forma a se conseguir fazer ajustes/alterações sempre que necessário

Apêndice II – Lista Variáveis

	Pergunta - Questionário	Nome Variável
Informações Iniciais	Pergunta 1	Faixa Etária
	Pergunta 2	Tipo de Organização
	Pergunta 3	Anos Experiência
	Pergunta 4	Nível Hierárquico
	Pergunta 5	Mudança Organizacional
	Pergunta 6	Opinião Mudanças Organizacionais
Agentes de Mudança Organizacional	Pergunta 1	Capital Humano
	Pergunta 2	Agentes Mudança
	Pergunta 3	Caraterísticas Agentes Mudança
	Pergunta 4	Agentes Mudança - Internos ou Externos
	Pergunta 5	Motivação Agentes Mudança
Resistência à Mudança	Pergunta 1	Resistência à Mudança
	Pergunta 2	Promotores Resistência
	Pergunta 3	Resistência à Mudança vs Gestão Processo Mudança Organizacional
Gestão da Mudança Organizacional	Pergunta 1	Gestão Mudança
	Pergunta 2	Avaliações
	Pergunta 3	Objetivo Gestor
	Pergunta 4	Formações
	Pergunta 5	Parceiros Negócios
	Pergunta 6	Sucesso Mudança Organizacional
	Pergunta 7	Liderança Gestor
	Pergunta 8	Gestor/Lider
	Pergunta 9	Colaboradores
	Pergunta 10	Processos