



ACADEMIA MILITAR

O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1).

Autor: Aspirante Aluno de Artilharia João Filipe Heleno Picaró

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Major de Artilharia Nuno Folgado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1).

Autor: Aspirante Aluno de Artilharia João Filipe Heleno Picaró

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Coorientador: Major de Artilharia Nuno Folgado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

DEDICATÓRIA

À Rita, aos meus avós, pais e irmão,
Pelo amor e dedicação, pelo apoio e sacrifícios feitos durante todo o meu percurso.

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho de investigação requer não só, de quem o elabora, um grande esforço e dedicação, mas também necessita de um grande apoio por parte de indivíduos que dele fazem parte e que sem o seu contributo não seria possível a realização do mesmo.

Assim sendo, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento às pessoas que fizeram parte deste trabalho de investigação e que de alguma forma contribuíram para a realização deste, em especial:

À Sra. Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, que na qualidade de orientadora demonstrou sempre grande disponibilidade e apoio, colocando sempre os seus alunos em primeiro lugar.

Ao Diretor do Curso de Artilharia, o Tenente-Coronel de Artilharia Élio Santos pela disponibilidade para rever os trabalhos, pelos contributos e acompanhamento ao longo da elaboração deste trabalho de investigação aplicada.

Ao Major de Artilharia Nuno Folgado que, na qualidade de coorientador, demonstrou sempre total disponibilidade nos contactos que tivemos, apoio e auxílio nos contactos com o Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 e na realização dos inquéritos e entrevistas.

A todos os que responderam aos inquéritos e em especial ao Tenente-Coronel José Carlos Alves Peralta Patronilho, ao Capitão Carlos Fernando da Costa Bica Lopes de Almeida, ao Capitão Alexandre Manuel Roque Casinha, ao Capitão Luís Miguel da Silva Resende Mouta, ao Tenente Eduardo Saraiva e ao Alferes João Honório Carvalho Lamas, que se disponibilizaram prontamente para responder às entrevistas.

À Maria de Lurdes pelo apoio prestado ao longo deste trabalho de investigação.

À minha família e namorada por estarem sempre presentes e por me incentivarem não só durante a realização do trabalho de investigação mas também durante todo o percurso da Academia Militar.

Aos meus camaradas de curso por todos os momentos de boa disposição, pela amizade e apoio que me prestaram ao longo de cinco anos.

A todos vós o meu sentido e sincero MUITO OBRIGADO!

RESUMO

O presente trabalho subordinado ao tema “*O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1).*” estudou a forma como os recursos humanos reagem perante situações de mudança no seu dia a dia, o modo como a mudança pode representar um obstáculo ou, em alternativa, uma mais-valia ao desenvolvimento organizacional, bem como os fatores que influenciam as formas de como os recursos humanos reagem. Numa época de acelerada mudança, decorrente da atual sociedade da informação e da constante evolução tecnológica, as pessoas constituem o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. Assim, a gestão da mudança representa um marco do mundo atual, perante as contínuas e múltiplas transformações que têm vindo a ocorrer. Mudar é, sem dúvida, a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional. Nesta perspetiva de mudança constante muitas vezes as pessoas apresentam comportamentos de defesa e reações como forma de evitar as mudanças. É para combater essas reações que a liderança apresenta um papel fundamental e é aqui que entra o papel dos líderes, que devem desenvolver algumas competências necessárias para gerir a mudança e devem ser capazes de mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias.

Na primeira parte desta investigação são explicados estes conceitos e apresentada a perspetiva de diferentes autores. Na parte prática seguinte, é apresentado o trabalho de campo, os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, através dos inquéritos e das entrevistas.

Por fim são verificadas as hipóteses, questões derivadas, objetivos e questão de partida, onde foi possível concluir que os recursos humanos no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1, em Queluz, são fundamentais na gestão da mudança e desempenham um papel de extrema importância da condução de todos os processos, representando uma verdadeira vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Gestão, Mudança, Recursos Humanos, Liderança

ABSTRACT

The present research work with the theme “*The role of human resources in managing change. The case of the Air Defense Artillery Regiment 1 (RAAAI).*” studies how human resources react to situations of change in a day-to-day basis, how this changes may represent an obstacle or, alternatively, an added value to organizational development, as well the factors that influence how human resources react. In an era of rapid change due to the current information society and constantly changing technology, people are the most valuable means that organizations have to achieve their goals. Thus, the management of change represents a mark in today’s world, in view of the continuous and multiple transformations that have been taking place. Change is certainly the watchword for organizational survival. When foreseeing change, people often exhibit defensive behaviors and reactions as a way to avoid change. It is to combat these reactions that leadership has a key role and that’s here that leaders should develop some skills to manage change and should be able to mobilize members of the organization to accept and adopt initiatives of change proposed in their daily routines.

In the first part of this investigation these concepts are explained and the perspective of different authors is presented. The following practical part, presents the field work and the results obtained through the data collection instruments, namely, through questionnaires and interviews.

Finally the hypotheses, the derived questions, objectives and initial question are tested, allowing the conclusion that human resources in Air Defense Artillery Regiment 1, in Queluz, are crucial in change managing and play an extremely important role in the conduct of all processes, representing a true competitive advantage.

Key words: Management, Change, Human Resources, Leadership

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE GERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
LISTA DE APÊNDICES.....	xii
LISTA DE ANEXOS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xiii
EPÍGRAFE.....	xvii
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.5 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.6 HIPÓTESES	4
1.7 METODOLOGIA E MODELOS DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	5

6.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	32
6.3	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	36
CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		50
7.1	INTRODUÇÃO.....	50
7.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	50
7.3	CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS	52
7.4	RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS	52
7.5	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	54
7.6	RECOMENDAÇÕES.....	54
7.7	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	55
7.8	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	55
BIBLIOGRAFIA.....		56
APÊNDICES		60
ANEXOS.....		105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os vetores da mudança	11
Figura 2: Fases de condução de uma mudança eficaz	16
Figura 3: Competências chave para liderar a mudança	25
Figura 4: Uma cadeia ilustrativa das relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais.....	27
Figura 5: Organigrama do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1	106
Figura 6: Organigrama do Grupo de Artilharia Antiaérea	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género	37
Gráfico 2: Escalões etários	37
Gráfico 3: Posto	37
Gráfico 4: Situação profissional	37
Gráfico 5: Médias das questões	38
Gráfico 6: Resultados obtidos na questão 5.....	39
Gráfico 7: Resultados obtidos na questão 6.....	39
Gráfico 8: Resultados obtidos na questão 7.....	39
Gráfico 9: Resultados obtidos na questão 8.....	39
Gráfico 10: Resultados obtidos na questão 9.....	40
Gráfico 11: Resultados obtidos na questão 10.....	40
Gráfico 12: Resultados obtidos na questão 11.....	41
Gráfico 13: Resultados obtidos na questão 12.....	41
Gráfico 14: Resultados obtidos na questão 13.....	41
Gráfico 15: Resultados obtidos na questão 14.....	41
Gráfico 16: Resultados obtidos na questão 15.....	42
Gráfico 17: Resultados obtidos na questão 16.....	42
Gráfico 18: Resultados obtidos na questão 17.....	43
Gráfico 19: Resultados obtidos na questão 18.....	43
Gráfico 20: Resultados obtidos na questão 19.....	43
Gráfico 21: Resultados obtidos na questão 20.....	43
Gráfico 22: Resultados obtidos na questão 21.....	44
Gráfico 23: Resultados obtidos na questão 22.....	44
Gráfico 24: Resultados obtidos na questão 23.....	45
Gráfico 25: Resultados obtidos na questão 24.....	45
Gráfico 26: Resultados obtidos na questão 25.....	45
Gráfico 27: Resultados obtidos na questão 26.....	46
Gráfico 28: Resultados obtidos na questão 27.....	46

Gráfico 29: Resultados obtidos na questão 28.....	46
Gráfico 30: Resultados obtidos na questão 29.....	46
Gráfico 31: Resultados obtidos na questão 30.....	47
Gráfico 32: Resultados obtidos na questão 31.....	47
Gráfico 33: Resultados obtidos na questão 32.....	47
Gráfico 34: Resultados obtidos na questão 33.....	48
Gráfico 35: Resultados obtidos na questão 34.....	48
Gráfico 36: Resultados obtidos na questão 35.....	49
Gráfico 37: Resultados obtidos na questão 36.....	49
Gráfico 38: Resultados obtidos na questão 37.....	49
Gráfico 39: Resultados obtidos na questão 38.....	49
Gráfico 40: Resultados obtidos na questão 39.....	49
Gráfico 41: Resultados obtidos na questão 40.....	49

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de mudança organizacional.	14
Quadro 2: Comportamentos em situações de mudança.	17
Quadro 3: Obstáculos à mudança.	19
Quadro 4: Diferenças entre Gestor e Líder.	24
Quadro 5: Escala do questionário.	30
Quadro 6: Análise de resultados da questão 8.	93
Quadro 7: Análise de resultados da questão 9.	94
Quadro 8: Análise de resultados da questão 10.	94
Quadro 9: Análise de resultados da questão 11.	95
Quadro 10: Análise de resultados da questão 12.	96
Quadro 11: Análise de resultados da questão 13.	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura da investigação.....	6
Tabela 2: Caraterização dos entrevistados.....	29
Tabela 3: Codificação alfanumérica e cromática das respostas.	33
Tabela 4: Análise quantitativa das entrevistas.....	33
Tabela 5: Consistência interna.....	36
Tabela 6: Resultados estatísticos obtidos.	101
Tabela 7: Reações à mudança.....	103
Tabela 8: Liderança.	104
Tabela 9: Competências Relacionais.....	104

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: ENTREVISTAS	61
APÊNDICE A1: GUIÃO DA ENTREVISTA.....	61
APÊNDICE A2: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	63
APÊNDICE A2.1: ENTREVISTADO Nº1	63
APÊNDICE A2.2: ENTREVISTADO Nº2	68
APÊNDICE A2.3: ENTREVISTADO Nº3	70
APÊNDICE A2.4: ENTREVISTADO Nº4	76
APÊNDICE A2.5: ENTREVISTADO Nº5	79
APÊNDICE A2.6: ENTREVISTADO Nº6	82
APÊNDICE A3: JUSTIFICAÇÃO DA ANÁLISE QUANTITATIVA.....	85
APÊNDICE A4: ANÁLISE QUALITATIVA	93
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO	98
APÊNDICE C: ANÁLISE DE RESULTADOS	101
APÊNDICE C1: ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA	101
APÊNDICE C2: RESULTADOS OBTIDOS	103

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: ORGANIGRAMA DO RAAA1	106
ANEXO B: ORGANIGRAMA DO GAAA	107

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A

AAA	Artilharia Antiaérea
Alf	Alferes
AM	Academia Militar
Art	Artilharia
Asp	Aspirante

B

BAI	Brigada Aerotransportada Independente
BCS	Bateria de Comando e Serviços
BLI	Brigada Ligeira de Intervenção
BMI	Brigada Mecanizada Independente
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
BtrAAA	Bateria de Artilharia Antiaérea

C

Cap	Capitão
Cmdt	Comandante

E

EA	Escola das Armas
----	------------------

G

GAAA	Grupo de Artilharia Antiaérea
GRH	Gestão de Recursos Humanos

H	
Hip	Hipótese
N	
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NEP	Norma de Execução Permanente
P	
Pel	Pelotão
Q	
QO	Quadros Orgânicos
QP	Quadro Permanente
R	
RAAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea nº1
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
S	
SICCA3	Sistema Integrado de Comando e Controlo da Artilharia Antiaérea
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T	
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

EPIGRAFE

*“O progresso é impossível sem mudança.
Aqueles que não conseguem mudar as suas mentes
não conseguem mudar nada.”*
(Bernard Shaw).

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1).”, insere-se no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, com o objetivo de conferir o grau de mestre, assim como, as competências numa área científica específica e as ferramentas necessárias para a prática da investigação.

No presente capítulo iremos fazer um enquadramento e justificação do tema, na qual pretende-se revelar a pertinência do mesmo, iremos apresentar a pergunta de partida e as perguntas derivadas e, resultantes destas, os objetivos a atingir e as hipóteses definidas para a investigação. No decorrer do capítulo é descrita ainda a metodologia utilizada, assim como o modelo de investigação seguido. Por fim, veremos uma síntese dos vários capítulos que compõem a presente investigação, bem como a estruturação dos mesmos.

1.2 ENQUADRAMENTO

Numa época de acelerada mudança decorrente da atual sociedade da informação e do conhecimento, a par de uma incessante evolução tecnológica, as pessoas constituem o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. A criação da Escola das Armas (EA) e, como consequência, o encerramento das escolas práticas é um exemplo disso mesmo, em que o capital humano apresenta uma maior importância em detrimento do espaço físico onde se inserem.

“O capital humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e perícia que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e esportar o impulso criador que, se for devidamente motivado, pode

garantir a sobrevivência a longo prazo da organização.” (Bontis et al., *apud* Baron & Armstrong, 2007, p. 20).

Nesta perspectiva de mudança constante, da qual o nosso exército não é alheio, a adaptação e o acolhimento da mudança nem sempre é fácil, assumindo a relação indivíduo-organização novos contornos e especificidades. Com frequência as pessoas recebem as mudanças, reagindo muitas vezes com comportamentos de defesa como forma de manter o *status*. Chiavenato (2004) afirma que os esforços para a mudança organizacional quase sempre colidem com alguma forma de resistência humana. As pessoas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, assim como, podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter o estatuto ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança na organização.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Para Fortin (2009, p. 67) “o tema de estudo é um elemento particular de um domínio de conhecimentos que interessa ao investigador e o impulsiona a fazer uma investigação, tendo em vista aumentar os seus conhecimentos”. Assim, com a realização deste trabalho, pretende-se investigar qual o papel dos recursos humanos (RH) na gestão da mudança numa unidade militar, particularmente no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1, isto é, de que forma os recursos humanos reagem perante situações de mudança no seu dia a dia, de que modo a mudança pode representar um obstáculo ou, em alternativa, uma mais-valia ao desenvolvimento organizacional e que fatores influenciam essas mesmas reações.

A inovação e a gestão da mudança assumem-se assim, como atividades de fundamental importância pois, cada vez mais a relação indivíduo-organização é essencial para o bom desempenho de um grupo e, em contexto militar, o trabalho de equipa e o sentimento de pertença são fundamentais para garantir o equilíbrio dos papéis representados pelos membros e a plena consecução das tarefas e missões, aos níveis individual e coletivo. Assim sendo, devido à atual crise económica vivida em Portugal e dado as mudanças que de dia para dia surgem no nosso exército, esta investigação assume uma elevada importância, dando ferramentas aos comandantes e líderes para identificar as perceções e reações à mudança, os fatores que as influenciam e desse modo, gerir os seus militares de forma a atingir uma maior eficácia e eficiência nas funções que desempenham.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

“A melhor forma de começar um trabalho de investigação (...) consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 44).

Como tal, de modo a exprimir claramente aquilo que se pretende para esta investigação, delimitou-se o problema desta investigação através de **uma pergunta de partida:**

Qual o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1?

Segundo Fortin (2009, p. 101) as perguntas derivadas “são enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”.

Assim sendo, e tendo em consideração a pergunta de partida da investigação apresentada, formulou-se as seguintes **perguntas derivadas:**

1. De que forma as pessoas reagem perante a mudança no interior do RAAA1?
2. A valorização dos recursos humanos no RAAA1 é determinante para a aceitação da mudança?
3. A liderança é fundamental para a mudança no RAAA1?
4. O relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no caso do RAAA1?

1.5 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO

“O objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação. Indicando conseqüentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.” (Freixo, 2011, p. 164).

Assim, pretende-se no **objetivo geral da investigação** refletir sobre o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no RAAA1, ou seja, se em contextos de inovação, os recursos humanos representam um papel determinante na aceitação da mudança e do modo como o potencial humano é valorizado.

Por sua vez, como **objetivos específicos da investigação** procura-se:

1. Identificar as principais percepções e reações à mudança no RAAA1.
2. Avaliar de que forma a valorização dos recursos humanos contribui para a aceitação da mudança no RAAA1.
3. Avaliar qual o papel da liderança em processos de mudança no RAAA1.
4. Avaliar de que modo o relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no interior do RAAA1.

1.6 HIPÓTESES

“As hipóteses são suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, apresentando um caráter explicativo e preditivo, compatível com o conhecimento científico, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação, para o problema, dando resposta às perguntas derivadas e também à pergunta de partida da investigação.” (Marconi & Lakatos *apud* Sarmiento, 2013, p. 14).

Como tal, e tendo em consideração as perguntas derivadas da investigação, surgem as seguintes **hipóteses**:

Hip.1 – No RAAA1 as pessoas resistem à mudança.

Hip.2 – A valorização dos recursos humanos no RAAA1 contribui para a aceitação da mudança.

Hip.3 – A liderança é fundamental para a mudança no caso do RAAA1.

Hip.4 – O bom relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no interior do RAAA1.

1.7 METODOLOGIA E MODELOS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação rege-se pela norma de execução permanente (NEP) 520, estabelecida pela Academia Militar (AM), sendo que em casos de informação omissa ou não explícita, é complementada com a metodologia proposta por Sarmiento (2013) no livro *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*.

Assim sendo, a metodologia seguida assenta inicialmente na análise documental com base em artigos, revistas científicas, livros, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército em geral e da unidade em particular. Nesta fase, procura-se responder a alguns conceitos e hipóteses com base na teoria, nomeadamente,

identificar o ponto de vista de autores e correntes teóricas relativas ao tema. De seguida, com base na análise documental recolhida, elaborou-se inquéritos e entrevistas enquadrados no estudo em questão, os quais foram submetidos a uma comissão de validação do mesmo e à definição do universo de aplicação.

“O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67), por sua vez, “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen *apud* Sarmiento, 2013, p. 30).

Após a recolha dos dados obtidos através dos inquéritos e entrevistas, procedeu-se ao tratamento dos mesmos com base na análise estatística, nomeadamente, em *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e *Microsoft Office Excel*, tendo em vista a ulterior discussão dos mesmos e a obtenção de conclusões e recomendações.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Tal como determinado com a NEP 520 da Academia Militar, a presente investigação divide-se em três partes: Revisão da Literatura/Estado da Arte que diz respeito à parte teórica, Trabalho de Campo que está associado à parte prática e Conclusões e Recomendações.

A parte teórica encontra-se dividida em três capítulos, em que o primeiro deles apresenta a evolução dos RH e da Gestão de Recursos Humanos (GRH), alguns conceitos e definições acerca de recursos humanos, de capital humano e a sua importância para a organização e para processos de mudança.

No segundo capítulo são expressas as perspetivas de vários autores acerca de gestão da mudança, mudança organizacional e resistência à mudança.

No terceiro capítulo são apresentados alguns conceitos de liderança e abordada com mais profundidade a estreita relação entre liderança e mudança.

O trabalho de campo, ou seja, a parte prática, é constituído por dois capítulos, em que no primeiro é expressa a metodologia e os procedimentos utilizados, e no segundo é expresso os resultados das entrevistas, dos inquéritos, apresentam-se as entidades analisadas e a respetiva análise dos resultados obtidos.

Por fim, são apresentadas as conclusões, nas quais estão expressas a confirmação das hipóteses, a resposta às perguntas derivadas e pergunta de partida da investigação, bem como as recomendações, limitações e propostas de futuras investigações.

Relativamente à estrutura e síntese da investigação, esta pode ser relacionada segundo a Tabela 1.

Tabela 1: Estrutura da investigação.

Parte	Nº	Capítulo	Método
	1	Introdução	
Parte Teórica	2	Recursos Humanos	Método documental
	3	Gestão da Mudança	
	4	A Liderança como Agente de Mudança	
Parte Prática	5	Metodologia	
	6	Apresentação, Análise e discussão de resultados	Método inquisitivo
	7	Conclusões e recomendações	Método indutivo

CAPÍTULO 2

RECURSOS HUMANOS

2.1 INTRODUÇÃO

Ao longo do presente capítulo iremos apresentar uma pequena evolução dos conceitos associados aos recursos humanos e à gestão de recursos humanos, bem como algumas perspetivas de vários autores acerca de recursos humanos e de capital humano. Abordaremos com mais profundidade a importância dos recursos humanos e do capital humano para uma organização e, por fim, apresentamos a importância destes para a condução de processos de mudança.

2.2 EVOLUÇÃO DOS RH E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Lisboa, J. Coelho, A. Coelho e Almeida (2011) o termo “Recursos Humanos” tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Os recursos humanos devem ser vistos como mais do que um número de pessoas; compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada indivíduo encerra, transportando uma única pessoa um conjunto de saberes e talentos que em conjunto representam recursos humanos.

A maioria dos problemas de gestão de pessoas são consequência das profundas transformações decorrentes da revolução industrial (Gomes, P. Cunha, Rego, C. Cunha, Cardoso & Marques, 2008).

Na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização, oferecendo assistência aos seus trabalhadores para resolver os seus problemas sociais. Surgem assim os primeiros serviços especializados de GRH, em que a sua principal função era a de gerir e controlar todos os trabalhadores (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier, 2001).

Em Portugal a gestão de pessoas tem vindo a evoluir desde o início do século XXI, aproximando-se do modelo anglo-saxónico num conjunto de atividades, tais como, um

sistema de incentivos monetários indexados ao desempenho individual, a comunicação, as novas tecnologias, ações de formação e desenvolvimento de competências. Tem assumido maior envolvimento na estratégia da organização, tendo sido a sua evolução acompanhada de uma mudança de denominação de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos (Gomes et al., 2008).

Relativamente à evolução desta denominação de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos, Besseyre des Horts (1987) desenvolve uma cronologia na qual define cinco fases distintas. A primeira fase a partir do início do século XX até à primeira guerra mundial, em que o termo utilizado era o de “Administração de Pessoal”. Na segunda fase, que decorreu entre as duas guerras mundiais, a designação adotada era a de “Direção das Relações Sociais ou Industriais”, com especial atenção à gestão das relações entre parceiros sociais e negociações contratuais. Na terceira fase, entre as décadas de 50 e 60, a designação era a de “Direção de Relações Humanas”, devido ao aumento de legislação de natureza social. Na quarta fase, a partir do final da década de 60 até à década de 80, a “Direção de Pessoal” como então era designada, assumiu uma maior importância na gestão global das organizações, passando os profissionais dedicados a esta área a adquirirem um estatuto de gestores. A última fase, por sua vez, inicia-se na década de 80 e decorre até aos dias de hoje, em que a designada de “Direção de Recursos Humanos” valoriza as pessoas, passando estas a ser encaradas como um investimento que deve ser mobilizado e desenvolvido.

A relação entre a GRH e o desempenho organizacional tem ganho importância e a sua evolução ao longo dos últimos anos tornou-se uma preocupação não só para os investigadores mas também para os especialistas e gestores da maioria das organizações (Muntean, 2013).

A GRH consiste então “numa abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança” (Cascio *apud* Gomes et al., 2008, p. 58).

Segundo Sekiou et al. (2001) consiste num conjunto de “medidas e atividades que implicam recursos humanos e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização” (p. 26).

Como salienta Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos é uma função executada nas organizações que facilita o aproveitamento eficaz das pessoas para atingir metas individuais e organizacionais.

Para Hiltrop (1996), embora não seja fácil estabelecer uma relação de causa efeito, a evidência disponível parece apontar no sentido de que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e do talento dos seus membros.

A GRH foi elevada a função de natureza estratégica, participa nas principais decisões e intervém prioritariamente nos processos críticos de mudança organizacional em que muitas instituições se encontram envolvidas, sendo revestida a sua atuação no aconselhamento, apoio e orientação às chefias fornecendo um serviço especializado e assegurando a coerência e uniformidade das decisões (Lisboa et al., 2011).

2.3 RECURSOS HUMANOS E CAPITAL HUMANO NA MUDANÇA

Os recursos representam os meios de que uma organização pode dispor para atingir os fins que justificam a sua existência. Um dos recursos mais presentes em qualquer organização e que nenhuma pode dispensar são as pessoas, como tal, a necessidade de gerir recursos disponíveis no contexto organizacional traduz-se também na necessidade de gerir pessoas (Lisboa et al., 2011).

“As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Gomes et al., 2008, p. 56).

As pessoas não são só a principal fonte de riqueza das organizações, mas sobretudo é nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expetativas, que reside o verdadeiro sentido na sua sobrevivência e progresso (Ceitil, 2006).

Presentemente, adquiriu-se uma maior consciência de que os RH não são um simples “recurso” mas antes um “capital” que convém desenvolver para se sair vencedor. A GRH dos dias de hoje deve atender às expetativas dos trabalhadores, dos parceiros sociais, tornando-se simultaneamente, parceiros estratégicos agentes de desenvolvimento e operacionais eficientes (Sekiou et al., 2001).

Os recursos humanos representam a chave da atividade económica, sendo considerados os sinais vitais de uma organização e assegurando a sua existência, desenvolvimento e sucesso (Muntean, 2013).

Por sua vez, o capital humano é uma expressão que passou a ser utilizada para ilustrar a ideia de que nas pessoas reside um manancial de potencialidades que podem ser utilizadas nas organizações, de forma a gerar valor acrescentado (Ceitil, 2006).

Entende-se capital humano como um conjunto de talentos apoiado por uma estrutura organizacional que lhes providencie além da estruturação, retaguarda e

motivação. É com esta conjugação de talento, organização e comportamento, que se consegue atingir um desempenho de excelência. A tecnologia e o próprio dinheiro são recursos estáticos e inertes, a que todos têm pleno acesso. Consegue-se obter vantagem competitiva quando os concorrentes não têm capacidade de copiar ou de imitar (Baron, 2007).

Na mesma linha de pensamento encontra-se Chiavenato (2004) e Gomes et al. (2008), defendendo que o segredo para a vantagem competitiva está exatamente nos RH, sabendo utilizar a inteligência, competência e capacidade das pessoas que formam as organizações, de forma a atingir maior eficácia e eficiência. Estes autores identificam ainda como única fonte de vantagem competitiva a capacidade de aprender mais rápido que a concorrência, destacando a criação e incentivo a ambientes de processamento de conhecimento, de forma a aprender de modo eficaz e de forma sustentável.

Para Gomes et al. (2008) as práticas de GRH representam uma vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas.

Esta mesma opinião é partilhada por Galpin (2000) que refere que a formação de equipas a um nível operacional e orientadas para os resultados proporciona à organização uma verdadeira vantagem competitiva.

Para Cordeiro (2009) a importância do capital humano no desenvolvimento das organizações constitui um vetor fundamental que marca as sociedades atuais. Por um lado, eles formam um conjunto designado pelo conceito de “capital intangível”, tornando indissociáveis as capacidades individuais das capacidades coletivas da mudança. Por outro lado, a formação passa a ser uma componente essencial da gestão de recursos humanos no interior da organização. Através de uma política de formação global, participada e interativa, é possível construir uma visão sobre o futuro da organização.

Como refere Baron (2007), o capital humano é um elemento importante dos bens intangíveis de uma organização. Os outros bens intangíveis são os direitos de autor, as relações com os clientes, as marcas e a imagem da organização. Todos eles, com destaque para o *Know-how*¹, a imaginação e a criatividade dos empregados, são tão cruciais para o sucesso da organização como os ativos “físicos”.

Contudo, a ideia de investir em capital humano foi primeiro desenvolvida por Adam Smith *apud* Giddens (2004), que argumentou que as diferenças entre as maneiras de trabalhar dos indivíduos, com diferentes níveis de educação e formação, refletiam as

¹ *Know how* é o termo para descrever o conhecimento prático de como fazer algo, saber-fazer.

diferenças nos retornos necessários para cobrir as despesas com a aquisição dessas qualificações.

Essa teoria é igualmente reforçada por Giddens (2004) acrescentando que o capital humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e perícia que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e espoletar o impulso criador que, se for devidamente motivado, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização.

Por sua vez, Baron (2007) defende que o capital humano não é propriedade da organização, sendo antes assegurado por intermédio de relação contratual. São as pessoas que trazem o capital humano para a organização, sendo nesta que ele se desenvolve através da experiência e da formação. Considera os trabalhadores como pessoas que incorporam um conjunto de qualificações passíveis de ser “alugadas” aos empregadores.

A rápida mutação que se tem registado nas duas últimas décadas na estrutura das organizações portuguesas, nos métodos de trabalho e de tomada de decisões, obrigam a preparar a força de trabalho para a mudança e para funcionar com um novo paradigma (Câmara, 2010).

Estas mudanças trazem como elemento inovador o facto de a formação na área comportamental ser essencial para desenvolver competências de trabalho em equipa e, portanto, para que a equipa funcione como tal. Na área técnica, impõe-se a existência de polivalência, para flexibilizar o funcionamento das equipas e permitir a rotatividade de tarefas e, com ela, o enriquecimento e diversificação dos postos de trabalho, conforme se ilustra na Figura 1.

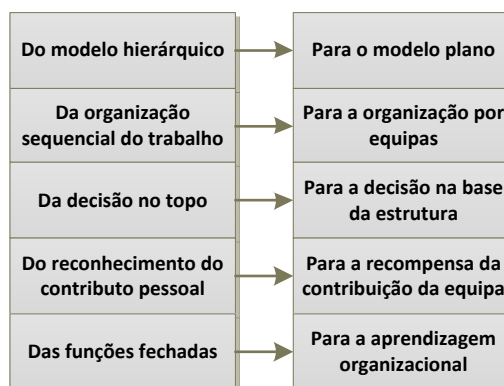


Figura 1: Os vetores da mudança.

Fonte: Câmara et al. (2010).

Estas mudanças de paradigma são igualmente defendidas por Baron (2007), reforçando que este modelo de organização envolve também uma alteração da visão de sucesso profissional, que deixa de ser primordialmente o atingir dos objetivos individuais para passar a privilegiar os objetivos de grupo e da organização. Na sua opinião, o desenvolvimento de competências para as pessoas trabalharem com um novo paradigma implica uma revolução de mentalidades e uma alteração de comportamentos, a par do enriquecimento/alargamento dos conhecimentos técnicos.

Galpin (2000) salienta que o valor que os colaboradores com elevado desempenho representam para o sucesso da mudança organizacional, não deverá ser subestimado. Quando vários indivíduos de elevada *performance* se reúnem para levar a cabo uma tarefa, os resultados são quase sempre superiores à combinação dos seus esforços individuais, pelo que, um envolvimento bastante alargado pode ser considerado um elemento chave para a mudança.

Por sua vez e, quando se conjuga elevado ajustamento pessoa-organização com fortes crenças nos valores da organização, emergem processos de internalização e identificação com a organização e é por essa via, também, que os indivíduos nessas circunstâncias se dispõem a adotar maiores níveis de comportamentos de cidadania (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

CAPÍTULO 3

GESTÃO DA MUDANÇA

3.1 INTRODUÇÃO

Ao longo deste capítulo iremos apresentar alguns conceitos acerca de gestão da mudança, da mudança organizacional e da resistência à mudança. Abordaremos com mais profundidade os tipos de mudança organizacional, apresentando as diferentes perspectivas de diversos autores, assim como as formas de conduzir processos de mudança. Numa segunda fase iremos abordar com mais profundidade a resistência à mudança, onde iremos destacar dois tipos de fatores que concorrem para o fracasso dos programas de mudança, identificar as razões e as manifestações pessoais para a resistência à mudança, e por fim, apresentar algumas táticas e métodos de combater essa mesma resistência.

3.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A gestão da mudança é, nos nossos dias, um dos grandes marcos do mundo contemporâneo, perante as contínuas e múltiplas transformações que vêm ocorrendo quer nos campos económico e social, quer nos campos político e tecnológico. Mudar é, sem dúvida, a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional de qualquer organização. Para se prosperar num mundo dos negócios descrito como caótico, incerto e rápido, é necessário, cada vez mais, desenvolver novas ferramentas para sobreviver e manter a competitividade (Rego, Cunha & Gomes 2006).

Porras e Robertson (1992), numa perspectiva de desenvolvimento organizacional, definem mudança como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas, cientificamente comprovadas, cujo objetivo é obter uma mudança planeada no ambiente com a finalidade de promover o desenvolvimento individual e a melhoria do desempenho dos membros organizacionais, e através da adoção de novos comportamentos nas suas funções. Por outro lado numa outra perspectiva, a mudança pode ser vista como uma intervenção levada a cabo com a finalidade ou o propósito explícito de mover a

organização de um estado inferior para um estado superior, sendo que estes estados são definidos do ponto de vista organizacional (M. Cunha, Rego, C. Cunha & Cardoso, 2007).

As razões que levam à mudança organizacional, assim como os fatores que as influenciam, podem ser várias. Segundo Bilhim (2009) são de quatro tipos: tecnológicos, económicos, sócio-culturais e políticos.

Para Robbins e Judge (2007) são seis os principais fatores que atuam como forças de mudança, nomeadamente: a natureza da força de trabalho, as inovações a nível tecnológico, as incertezas económicas, a globalização e crescente competitividade, as tendências sociais e finalmente a política num contexto mundial. Todos estes fatores estão inegavelmente presentes nos quotidianos organizacionais, de uma forma mais ou menos intensa, em determinados momentos do ciclo de vida organizacional, ou seja, estes fatores exercem uma constante pressão nas organizações e, conseqüentemente, uma necessidade de adaptação, também constante, às várias mudanças que ocorrem ao nível destes fatores.

Para Porras e Robertson (1992) a mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o modo como é iniciada e o grau em que as condições da organização são alteradas. A mudança pode ser planeada ou não planeada, conforme é desencadeada do interior da organização ou é requerida por fatores externos², aos quais a organização procura reativamente adaptar-se. Independentemente do seu planeamento, a mudança pode ser considerada de primeira ou de segunda ordem, consoante as alterações não ponham em causa as premissas fundamentais da organização ou impliquem uma descontinuidade radical com as condições anteriores. Combinando estas duas dimensões, consideram quatro tipos de mudança organizacional: desenvolvimental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

Quadro 1: Tipos de mudança organizacional.

Ordem da Mudança	Categoria da mudança	
	Planeada	Não planeada
Primeira	Desenvolvimental	Evolucionária
Segunda	Transformacional	Revolucionária

Fonte: adaptado de Porras e Robertson (1992).

² Exemplos de fatores externos à organização são a política internacional, tendências sociais, competição, choques económicos, natureza da força do trabalho e tecnologia.

Cunha et al. (2007) defende que quatro tipos principais são detetáveis, e não se excluem mutuamente:

- A mudança organizacional planeada: que se refere à introdução de diferenças numa ou mais componentes de configuração organizacional, com o objetivo de obter um melhor estado de ajustamento da organização à envolvente.
- A mudança estratégica: que afeta a organização como um todo ou tem implicações profundas.
- A mudança emergente: que surge como resposta a problemas concretos mas não antecipáveis e que podem conduzir a uma mudança profunda, mas no entanto não intencional.
- A mudança organizacional improvisada: forma de mudança emergente, em que as decisões são tomadas em tempo real, isto é, não são planeadas nem provêm de decisões proativas ou refletidas.

Por sua vez, Bilhim (2009) vai de encontro a Porras e Robertson (1992), afirmando que existem diversos tipos de mudança organizacional, dos quais destaca a incremental baseada na melhoria contínua do padrão existente, a evolucionária apoiada no sucesso do passado e nas melhores práticas da concorrência, a transformacional que visa a envolvente interna, nomeadamente, o clima, e o grau de satisfação dos funcionários, e por fim, a revolucionária que tem como objetivo principal a alteração do tecido social existente, procurando uma mudança de natureza relativamente ao passado.

Na opinião de Bilhim (2009) a gestão da mudança organizacional exige que se compreenda quais os principais tipos de mudança (estratégica, tática, incremental, revolucionária, endógena e exógena). Para além disso, implica diagnóstico, intervenção e avaliação: como é que a mudança atingirá as pessoas; o processo de mudança; prescrições para a gestão da mudança; como construir empenhamento para a mudança; o papel da liderança; o papel do técnico de recursos humanos como facilitador do processo de mudança.

Cunha et al. (2007) destaca que, para conduzir mudanças eficazes, numa primeira fase (diagnóstico), há que analisar a situação em três planos como se pode constatar na Figura 2. Seguidamente, devem ser levadas a cabo as ações preparatórias da introdução das mudanças. Num terceiro momento, torna-se necessário selecionar uma estratégia de implementação da mudança, tendo em conta condicionantes como o tempo disponível, o grau previsível de implicação/empenhamento dos empregados e o planeamento necessário. Por fim, há que monitorizar a mudança, por forma a acomodar acontecimentos imprevistos que possam funcionar como oportunidades ou ameaças ao processo.

De uma forma geral, a mudança pode ser ou não intencional, mas baseia-se sempre na diferença entre dois estados, condições ou momentos diferentes. A intencional é consciente e deliberada e a não intencional manifesta-se por acidente ou como consequência secundária de um acontecimento (Weick & Quinn, 1999).



Figura 2: Fases de condução de uma mudança eficaz.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007).

As mudanças estratégicas são intencionais e são iniciadas porque respondem à necessidade de antecipar uma mudança que se pensa ser benéfica para a competitividade da organização (Nadler & Tushman, 1990), ou quando existe um desequilíbrio entre a estrutura e as exigências do mercado (Weick & Quinn, 1999).

Weick e Quinn (1999) enfatizam ainda que “a mudança nunca começa porque ela nunca pára” (p. 381). Ela é caracteristicamente um processo constante e o ideal seria renomeá-lo de “mudando” ao invés de mudança, para demonstrar essa ideia de processo contínuo. A mudança organizacional é assim um conceito adaptado à realidade do mundo e sociedade atual, e à realidade organizacional contemporânea. As organizações procuram agora encontrar oportunidades que lhes garantam um qualquer tipo de vantagem competitiva (Cunha et al., 2007; Burke & Litwin, 1992; Weick & Quinn, 1999).

3.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

As organizações mudam para encarar a competitividade, as novas leis e regulamentos, as novas tecnologias e as variações nas preferências dos parceiros ou consumidores. Como tal, da mesma forma os trabalhadores também precisam de mudar os seus padrões de comportamentos para fazer face a essas mesmas mudanças (Borges, 2009).

Segundo Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) “a maioria das iniciativas de mudanças organizacionais acaba encontrando alguma forma de resistência por parte dos funcionários. Essa resistência é uma reação comportamental e/ou emocional contra ameaças reais percebidas ou imaginadas, induzidas pela mudança no trabalho. A mudança provoca reações emocionais racionais e irracionais, por causa da incerteza envolvida” (p. 484).

De uma forma geral, a mudança implica modificações na rotina, relações de trabalho, responsabilidades, hábitos e comportamentos das pessoas da organização. A mudança é sempre difícil em virtude de as pessoas pautarem a sua atuação pela coerência com o seu passado. O sucesso passado reforça o presente, o que torna muito difícil persuadir as pessoas de que o que foi causa de sucesso no passado não continuará a sê-lo no futuro (Bilhim, 2009).

Paralelamente, Vakola e Nikolaou (2005) sublinham que crenças, percepções e atitudes dos colaboradores são fundamentais para uma mudança bem sucedida. Também eles consideram que a mudança pode assumir níveis angustiantes, a menos que vários fatores concorram para diminuir as resistências, tais como o comprometimento da alta direção, a alocação de recursos, recompensas, formação e participação no planejamento e na implementação.

Judson (1991) apresenta quatro formas de resistência a mudanças, assim como as principais ações e comportamentos que cada uma desencadeia, como exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Comportamentos em situações de mudança.

Formas de Reagir	Ações e Comportamentos
Aceitação	Cooperação e apoio, Aceitação, Resignação, Cooperação devido a pressões da gerência
Indiferença	Indiferença, Apatia, Perda de interesse pelo trabalho
Resistência Passiva	Fazer o estritamente necessário, Comportamentos regressivos, Protestos, Trabalhar segundo as regras, Não aprender, Concordância verbal mas não executa
Resistência Ativa	Fazer o mínimo possível, Reduzir o ritmo de trabalho, Causar danos, Sabotagem intencional, cometer “erros”, críticas e queixas

Fonte: Adaptado de Judson (1991).

A resistência, por sua vez, não significa que seja algo negativo. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011) “pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, (...) oferecendo aos agentes de mudança³ uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido” (p. 568).

Mark Maletz *apud* Cunha et al. (2007) partilha da mesma opinião afirmando que “os agentes da mudança não devem lutar automaticamente contra a resistência, mas sim aprender com ela. Se nos fazem uma crítica pertinente e nos propõem uma solução alternativa, devemos adotá-la”⁴ (p. 851).

No entanto, Robbins et al. (2011) alerta que a pressa pode levar a más decisões, e às vezes, os que dão início ao processo não dão conta dos verdadeiros efeitos e custos a que uma mudança pode levar, fazendo desta algo que não é positivo.

A mudança pode ocorrer em vários níveis, tais como: individual, ao nível das novas competências; grupal, ao nível da cooperação e competição interna; e organizacional, relativamente à cultura, estrutura, estratégias e processos de trabalho (Bilhim, 2009).

Para Cunha et al. (2007) a resistência à mudança pode dar-se nos âmbitos individual e organizacional, sendo que as fontes de resistência individual relacionam-se com as características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspetos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões económicas. Destacam ainda dois tipos de fatores que concorrem para o fracasso dos programas de mudança organizacional:

- Os psicológicos: traduzem-se na resistência à mudança por parte das pessoas. Incluem o evitamento da incerteza, as rotinas defensivas, o auto-interesse e a descrença na mudança.
- Os organizacionais: estão relacionados com uma condução incorreta dos processos de mudança. Abarcam as abordagens incompletas (parcelares ou desintegradas), as deficiências de comunicação e o uso indevido de processos e técnicas.

Importa no entanto referir que estes dois tipos de fatores se interpenetram, ou seja, as pessoas podem resistir à mudança devido à falta de atuação dos gestores na articulação das propostas e planos de mudança. Por seu turno, os gestores também podem recorrer a estratégias inadequadas devido à perceção que projetam sobre os membros organizacionais, como verificado no Quadro 3.

³ Agente de mudança – Interventor que traz uma perspetiva diferente para uma situação e desafia o *status quo*.

⁴ Mark Maletz em entrevista publicada em Brean & Dahle (2000, p. 75).

Quadro 3: Obstáculos à mudança.

Psicológicos	Evitamento da incerteza - Aversão ao risco, fazem com que os trabalhadores se sintam ameaçados
	Rotinas defensivas - O funcionamento das organizações tende a estabilizar em torno de um conjunto de rotinas
	Auto-interesse - Percepção pelos indivíduos de que os seus interesses próprios poderão ser ameaçados pelo processo
	Descrença na mudança - Ausência de confiança quanto aos objetivos, intenções e resultados do processo
Organizacionais	Abordagens incompletas - Falta de integração entre os esforços desenvolvidos aos níveis formal, psicológico e social
	Deficiências na comunicação - Insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança
	Uso indevido de processos e técnicas - Crença de que uma determinada técnica de intervenção pode ser a “varinha de condão”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007).

Por sua vez, no ponto de vista de Gibson et al. (2006), quanto maior a magnitude da mudança maior será a sua resistência, podendo variar desde a simples resignação passiva até à sabotagem deliberada. Esta razão faz com que o estudo de manifestações pessoais de resistência às mudanças seja importante, apresentando quatro razões para a resistência:

- Interesse Próprio Exclusivo: Algumas pessoas resistem à mudança temendo perder algo que valorizam, tendo em mente exclusivamente o seu interesse próprio.
- Falta de Compreensão e de Confiança: As pessoas tendem a resistir quando não entendem os motivos da mudança e quais as implicações futuras da mesma.
- Diferentes Avaliações: A avaliação feita pelo indivíduo responsável pela implementação da mudança geralmente é mais positiva do que o indivíduo que vai ser afetado por ela, facto este que se deve muitas vezes à diferença de informações que ambos possuem, podendo esta diferença levar à resistência.

- Pouca Tolerância em Relação a Mudanças: As necessidades e as motivações de uma mudança podem ser entendidas claramente; no entanto as pessoas podem resistir à mudança porque temem não serem capazes de desenvolver as qualificações necessárias para se desempenhar bem.

Relativamente aos comportamentos de resistência, Robbins (2009) salienta que, num extremo está a resistência ativa e, no outro, o apoio entusiástico à mudança. Destaca também que a avaliação que um indivíduo pode fazer do seu estado futuro é influenciada pelos temores, desejos, suspeitas e crenças. Desta forma, para se proteger e defender a sua posição, ele apresenta resistência. A forma de resistência à mudança será variada, dependendo da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança, das atitudes destes para com tal mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com o seu contexto de ambiente.

Após identificadas as razões pelas quais os processos de mudança geralmente fracassam, é importante analisar táticas e métodos de combater essa resistência.

Robbins et al. (2011) apresenta oito táticas que podem ajudar os agentes de mudança a lidar com a resistência:

- Educação e comunicação: Comunicar as razões e a lógica da mudança pode reduzir a resistência dos funcionários, visto que, combate os efeitos de falta de informação permitindo esclarecer quaisquer mal-entendidos, podendo ser útil como forma de promover a mudança.
- Participação: É difícil uma pessoa resistir a uma mudança da qual tenha participado na sua decisão.
- Apoio e comprometimento: O apoio, o aconselhamento e a terapia, o treino de novas habilidades ou até mesmo uma licença remunerada poderá facilitar processos de mudança e a ajudar os funcionários a comprometerem-se emocionalmente com a mudança, em vez de se agarrarem ao *status quo*⁵.
- Desenvolver relações positivas: Os subordinados que tiverem uma relação mais positiva e de confiança com os seus superiores hierárquicos tendem a aceitar de melhor forma processos de mudança.
- Implementando mudanças de forma justa: Implementar mudanças de forma justa ajuda a diminuir os impactos negativos, levando a que os funcionários percebam as razões e a implementação como coerente e justa.

⁵ Estado atual de algo ou estado anterior a uma alteração

- Manipulação e cooptação: A influência disfarçada, como por exemplo, através da distorção de alguns factos e a criação de falsos rumores, poderá induzir os funcionários a aceitar as mudanças. Por sua vez, a cooptação mistura a manipulação com a participação, oferecendo papéis nas decisões a alguns indivíduos, não devido à sua opinião mas apenas para obter o seu apoio. Contudo, esta forma de combate à resistência poderá ter consequências negativas se os subordinados perceberem que estão a ser usados, diminuindo assim a credibilidade do agente.
- Selecionando pessoas que aceitam mudanças: A habilidade de aceitar e de se adaptar facilmente a mudanças está relacionada à personalidade, sendo que as pessoas que são mais abertas a experiências, que assumem riscos e têm comportamentos flexíveis, assumem atitudes positivas no que toca à mudança. Assim sendo, as organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas predispostas a aceitá-la.
- Coerção: O uso de ameaças ou de força sobre os resistentes, tais como ameaças de transferência, perda de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras. Por sua vez, a utilização da coerção poderá trazer desvantagens semelhantes à da manipulação e da cooptação.

Cunha et al. (2007) e Gibson et al. (2006) partilham da mesma opinião, baseando o seu pensamento no trabalho de Kotter e Schlesinger (1979) no que toca a métodos de reduzir a resistência à mudança. Na sua opinião os métodos mais importantes para reduzir a resistência dos empregados são a educação e comunicação, a participação e envolvimento, a facilitação e suporte, a negociação e o acordo, a manipulação e cooptação e por fim a coerção explícita e implícita, indo de uma forma geral de encontro a Robbins et al. (2011).

Por fim, na mesma linha de orientação, Câmara (2010) salienta ainda que a probabilidade de sucesso dos processos de mudança decorre de três aspetos fundamentais: o grau de rigor no diagnóstico das necessidades de mudança, o grau em que os tipos de mudança e as técnicas de gestão da mudança são adequados aos problemas evidenciados pelo diagnóstico e o rigor que é colocado na implementação das técnicas escolhidas para resolver os problemas diagnosticados.

CAPÍTULO 4

A LIDERANÇA COMO AGENTE DE MUDANÇA

4.1 INTRODUÇÃO

Ao longo deste capítulo iremos apresentar alguns conceitos de diversos autores acerca da liderança e da mudança, como as definições têm evoluído e as diferentes perspectivas sobre este assunto. Abordaremos com mais profundidade a estreita relação existente entre a liderança e a mudança, nomeadamente fazendo referência às perspectivas de alguns autores no que toca à distinção entre gestor e líder, apresentar algumas competências necessárias a um líder para conduzir processos de mudança e por fim apresentar algumas perspectivas acerca da liderança e eficácia organizacional.

4.2 CONCEITO DE LIDERANÇA

A noção de liderança surgiu no século passado, com o aparecimento da era industrial e mais tarde na reflexão e na constituição das novas formas de organização (Duluc, 2000).

No entanto, a evolução do pensamento ganhou importância nos últimos trinta anos e uma série de autores contribuíram para o desenvolvimento do conceito e exploraram a relação entre liderança e mudança (Hooper & Potter, 2010).

A produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido algo irrealizável, visto que, as definições são inúmeras, quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao estudo deste tema (Bass & Bass, 2008).

Para Bennis (1989) a liderança prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas, motivá-las e inspirá-las. É puramente relacionada com pessoas.

Freeman e Stoner (1999) definem a liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas de um grupo.

Segundo Hunter (2004) a liderança baseia-se na autoridade, a qual consiste na habilidade de influenciar pessoas a trabalhar motivadas para atingir objetivos comuns.

Por sua vez, para Vieira (2002) será lícito definir a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 11).

4.3 A ESTREITA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MUDANÇA

Neste período de evolução do conceito de liderança, assistiu-se também a uma mudança, no que toca à passagem da ênfase na gestão para a ênfase na liderança, uma mudança fundamentalmente provocada pela necessidade de se enfrentar a gestão da mudança (Hooper & Potter, 2010).

Como tal, importa perceber a relação entre gestão e liderança, destacando a posição de Bennis (1989) com a sua compreensão dos ingredientes que se combinam para criar um líder eficaz, bem como a análise de Kotter (1990) sobre a diferença entre liderança e gestão no cumprimento do desafio da mudança. Essa mesma tónica é referida por Crawford (2012) que, apoiada nas posições de Bolden (2011); Gronn (2000) e Woods, Bennet, Harvey e Wise (2004), realça o facto de, nos últimos anos, o foco na gestão se ter situado principalmente na liderança e, não tanto em modelos de opções gestionárias ou políticas.

Tende-se geralmente a considerar que os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e são visionários, enquanto que os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos (Hughes et al. *apud* Cunha et al., 2007). No Quadro 4 apresentam-se algumas diferenças entre o gestor e o líder.

Kotter *apud* Cunha et al. (2007) entende que sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo, sendo a condução da mudança o maior desafio. Ou seja, só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional, só a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo e só a liderança pode promover a mudança ancorando esta na cultura da organização.

A gestão da mudança organizacional exige mais do que capacidades de gestão e capacidades de liderança, sendo a distinção entre líderes e gestores confusa e frequentemente arbitrária (Galpin, 2000).

Quadro 4: Diferenças entre Gestor e Líder.

Gestor	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Os gestores operam dentro da cultura	Os líderes criam a cultura

Fonte: adaptado de Bennis (1989).

Um líder eficaz necessita de competências de gestão e todo o gestor competente exerce liderança sobre os seus colaboradores diretos (Luecke, 2003).

Como tal o equilíbrio deve ser obtido através do desenvolvimento da capacidade de liderança de todos os gestores a todos os níveis dentro da organização (Hooper & Potter, 2010).

Para Galpin (2000) as competências de liderança devem ser aprendidas, praticadas e aplicadas pelos gestores de modo a contribuir para o sucesso de um esforço de mudança, apresentando na Figura 3 seis competências chave que qualquer gestor em qualquer organização poderá assumir.

Independentemente dos papéis de gestor e líder serem ou não conciliáveis num indivíduo, o papel da liderança é considerado essencial para a mudança (Cunha et al., 2007).

Num estudo de Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache e Alexander (2010) os resultados mostram que as competências de liderança podem influenciar os processos de mudança organizacional, sugerindo que o papel de liderança é a peça chave na implementação da mudança, devendo ser considerada como uma tarefa complexa e multifacetada composta de diferentes atividades e pessoas.

Essa mesma tónica é enfatizada por Dutton et al. (1994) salientando o papel dos líderes e da organização para criarem imagens organizacionais, reconhecendo que essas imagens afetam as impressões causadas nos colaboradores.

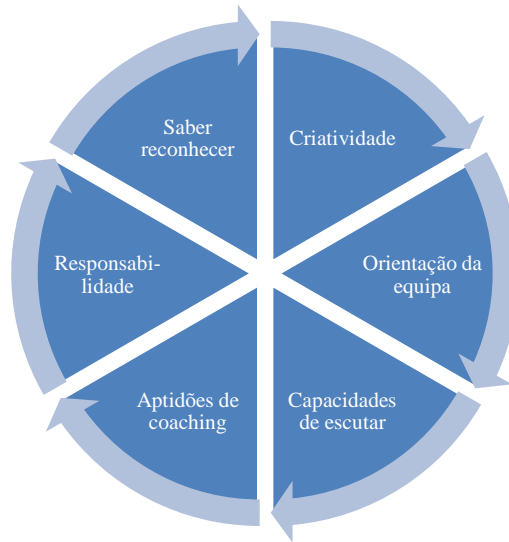


Figura 3: Competências chave para liderar a mudança.
Fonte: Galpin (2000).

Segundo Bilhim (2009) para que a organização acompanhe a mudança, os líderes devem possuir oito características essenciais: olhar para além das suas fronteiras de modo a descobrir o que de diferente pode ser feito, desafiar o estabelecido procurando novos caminhos, ter visão dando um retrato geral de onde a organização quer estar no futuro, formar parcerias, criar uma equipa, persistir e insistir, partilhar os méritos e por fim mudar a cultura organizacional para que a organização possa competir melhor através da inovação permanente.

Os líderes devem adotar abordagens participativas, de modo a minimizar a resistência à mudança e manter a motivação e o comprometimento dos colaboradores ao longo de todo o processo. Essas abordagens podem incluir integração no processo de tomada de decisão, partilha de informação, permitir uma comunicação nos dois sentidos, eliminar barreiras desnecessárias de hierarquia e *status*⁶ e incentivar o trabalho colaborativo através de equipas transversais (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002).

A liderança tem um papel fundamental, pois durante a implementação os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1990).

Por sua vez, para Duck *apud* Cunha et al. (2007) a mudança é intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de

⁶ Estatuto ou situação, geralmente privilegiado de uma pessoa ou entidade.

empregados compreendam as estratégias da empresa para traduzi-las em ações apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um.

Ser um líder hoje requer capacidades mais subtis do que no passado e uma ênfase diferente, à medida que a cultura organizacional muda. Trata-se da passagem de um comando “confortável” e de uma abordagem de controlo, para a necessidade “desconfortável” de ser alguém que sabe delegar poderes, orientar, promover e formar (Hooper & Potter, 2010).

Muitos aspetos quotidianos de um esforço de mudança podem ser delegados, no entanto, a liderança não pode. Para assegurar o sucesso de um esforço de mudança organizacional, as pessoas chave de uma organização devem liderar o processo de mudança com empenho e competência (Galpin, 2000).

Segundo Freeman e Stoner (1999) três implicações importantes contribuem para uma liderança eficaz: o envolvimento das pessoas, subordinados ou seguidores, com disposição em aceitar as ordens do líder, a definição do *status* do líder visando tornar possível o processo de liderança; a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder, podem moldar e moldam de vários modos as atividades grupais, mesmo assim, o líder tem mais poder; e a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos seguidores.

Freeman e Stoner (1999) veem a liderança como um fenómeno de influência interpessoal através de um processo de comunicação para atingir um objetivo. Todavia, e apesar de muitos autores defenderem uma estreita relação entre liderança e mudança, não existem posições consensuais relativas à relação entre a eficácia organizacional e a liderança.

Yukl (1998) e Pfeffer (1998) defendem que essa relação é complexa, pois depende de múltiplos fatores internos e externos à organização, sendo que a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indireta. Outros fatores como o desenvolvimento de capacidades e competências dos colaboradores ou das tecnologias podem ser determinantes para a eficácia organizacional. O desempenho dos grupos e organizações também é influenciado por fatores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos⁷ à organização ou sejam eles internos⁸.

⁷ Estado da economia, condições de mercado, mudanças tecnológicas.

⁸ As estruturas internas que condicionam a tomada de decisão.

Na opinião de Yukl (1998) torna-se assim, difícil precisar com rigor a parcela dos resultados que no termo da cadeia, pode ser creditada às ações de liderança, esquematizando outras influências como apresentado na Figura 4.

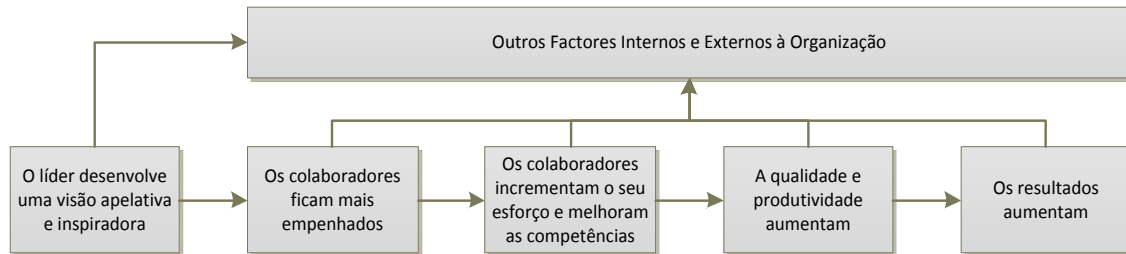


Figura 4: Uma cadeia ilustrativa das relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais.

Fonte: Adaptado de Yukl (1998).

Na mesma linha de pensamento, complementa Lisboa et al. (2011) que a capacidade de liderar e motivar pessoas está diretamente relacionada com o tipo de poder formal ou informal que os líderes possuem e exercem. Nem todos os líderes exercem posições de topo, muitos deles são gestores intermédios e operacionais. A liderança efetiva depende também da relação entre os que lideram e os que são liderados, pois, o estilo de liderança pode motivar e facilitar o consentimento de uma determinada estratégia ou, pelo contrário, criar condições para o desenvolvimento de resistências individuais e organizacionais.

Se, para muitos, a mudança é vista como uma ameaça, para outros representa um desafio e uma oportunidade de futuro. Saber liderar eficazmente em tempos de mudança, mais do que uma capacidade, resulta da experiência de vida e do desenvolvimento de competências adequadas para motivar e conquistar o empenho e o compromisso de todos os colaboradores. Assim, a liderança eficaz da mudança não é tanto aquilo que o líder diz em termos de retórica, mas sim aquilo que ele realmente faz, particularmente em relação à forma como lida com as pessoas a nível pessoal (Hooper & Potter, 2000).

Em síntese, e conforme salienta Cunha et al. (2007) o debate será interminável, pois a complexidade da vida organizacional e social não se compagina com explicações lineares. Contudo, a evidência teórica e empírica sugere duas conclusões fundamentais: a que os líderes podem exercer efeitos sobre a vida organizacional, ora mais vigorosos ora mais ténues, e que esses impactos estão, no entanto, condicionados por múltiplos fatores.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 5 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

5.1 INTRODUÇÃO

No decorrer do presente capítulo, e após a revisão da literatura, é iniciada a parte prática com a explicação e apresentação da metodologia utilizada. No decorrer deste capítulo são assim apresentadas as metodologias seguidas da investigação por entrevista, assim como é apresentada a caracterização dos entrevistados. Posteriormente é apresentada a metodologia da investigação por inquérito, bem como a definição do universo e a explicação dos critérios de seleção da amostra.

5.2 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

Neste trabalho o método de investigação utilizado é o estudo de caso. O estudo de caso, segundo Freixo (2011), consiste numa exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, neste caso particular o Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz.

A recolha de informação decorreu principalmente do método documental e do método inquisitivo. O método documental permitiu a elaboração da pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses da investigação.

Por sua vez, o método inquisitivo baseou-se no interrogatório oral e escrito e foi efetuado através de inquéritos e de entrevistas, que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados e cuja diferença assenta fundamentalmente no modo como os indivíduos são inquiridos (Sarmiento, 2013).

5.3 ENTREVISTAS

Uma entrevista permite-nos obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo, com base no contato direto entre o investigador e os seus interlocutores (Sarmiento, 2013).

Assim sendo, com as entrevistas realizadas pretende-se fazer uma recolha de informações e opiniões dos entrevistados relativamente ao assunto em estudo.

Como tal, foi elaborada uma entrevista⁹ estruturada, traduzindo-se na elaboração de um conjunto de perguntas previamente formuladas e na elaboração de um guião, permitindo que a padronização das questões sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas e, que as diferenças se existirem devem situar-se nas respostas e não nas perguntas formuladas (Freixo, 2011).

Posteriormente as entrevistas foram transcritas¹⁰ por forma a manter a originalidade das mesmas e a informação real apresentada pelos entrevistados.

5.3.1 CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tendo em conta as questões e os objetivos da investigação, procurou-se direcionar as entrevistas para quem está diretamente ligado no seu dia a dia com os subordinados, procurando desse modo obter respostas verdadeiras e em primeira mão de como é gerida a mudança. Como tal, foram realizadas entrevistas às entidades mencionadas na Tabela 2 em baixo representada.

Tabela 2: Caraterização dos entrevistados.

Nº	Posto	Função	Nome
1	Tenente-Coronel	Cmdt GAAA	José Carlos Alves Peralta Patronilho
2	Capitão	Cmdt BtrAAA BrigRR	Carlos Fernando da Costa Bica Lopes de Almeida
3	Capitão	Cmdt BtrAAA BrigInt	Alexandre Manuel Roque Casinha
4	Capitão	Cmdt BCS	Luís Miguel da Silva Resende Mouta
5	Tenente	Cmdt Pel Radar/Stinger	Eduardo Saraiva
6	Alferes	Cmdt Pel Radar BtrAAA/BrigRR	João Honório Carvalho Lamas

⁹ Ver Apêndice A1

¹⁰ Ver Apêndice A2

5.4 QUESTIONÁRIOS

O inquérito por questionário é o instrumento mais utilizado na recolha de informação, constituindo um dos instrumentos de colheita de dados que necessita das respostas escritas dos sujeitos e é constituído por um conjunto de questões permitindo assim avaliar as atitudes, opiniões ou qualquer outra informação relevante para o estudo em questão (Freixo, 2011).

O inquérito permite-nos assim quantificar uma multiplicidade de dados e proceder por conseguinte a numerosas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Os inquéritos utilizados distinguem as medidas objetivas das medidas subjetivas. As medidas objetivas relacionam-se com as características dos indivíduos enquanto que as subjetivas compreendem as atitudes, as opiniões e a perceção dos indivíduos em questão (Freixo, 2011).

Assim sendo o inquérito¹¹ utilizado nesta investigação faz na primeira parte a caracterização dos entrevistados relativamente ao género, idade, posto e situação em que se encontram, materializando as medidas objetivas. Por sua vez, a segunda e a terceira parte materializam as medidas subjetivas, em que a segunda parte caracteriza o entrevistado com base em comportamentos e reações perante situações de mudança e na terceira parte procura-se perceber a opinião do entrevistado relativamente à liderança e competências relacionais.

O inquérito utilizado nesta investigação adotou a escala de *Likert* constituída por sete níveis possíveis de resposta, a qual “é constituída por uma série de enunciados que exprimem um ponto de vista sobre um tema” (Fortin, 2009, p. 389), e que é possível consultar no Quadro 5 em baixo representado.

Quadro 5: Escala do questionário.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Não Discordo/ Não Concordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Antes da aplicação do questionário, procedeu-se à validação do mesmo por seis elementos pertencentes à amostra, com vista, à deteção de erros ou à existência de perguntas ambíguas.

¹¹ Ver Apêndice B, pág 98.

Após a elaboração do questionário foi feita a sua análise utilizando técnicas estatísticas, recorrendo aos programas SPSS versão 20.0 e o *Microsoft Office Excel* 2010.

O SPSS foi ainda utilizado para o cálculo do *Alpha de Cronbach* obtendo o valor de 0,768. Este cálculo permite-nos a determinação da fiabilidade do questionário através da consistência interna da escala, variando o seu valor entre [0,1] e sendo os valores superiores a 0,7 considerados aceitáveis e acima de 0,9 considerados excelentes (Hill & Hill, 2008).

5.4.1 AMOSTRA

“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71). Assim sendo, a população a analisar com este trabalho de investigação é composta por 259 militares do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz.

Por sua vez, pode obter-se informação digna de confiança de uma população através da interrogação de apenas um subconjunto de indivíduos que faz parte da mesma (Quivy & Campenhoudt, 2013).

A amostra consiste então numa “fração de uma população sobre a qual se faz o estudo” (Fortin, 2009, p. 312).

Assim, a amostra considerada para esta investigação é composta por 155 militares do RAAA1, dos quais 19 são Oficiais, 36 Sargentos, e 100 Praças. Por sua vez, por condicionantes alheias a esta investigação, dos 155 inquéritos aplicados foram recolhidos 145. A amostra (n) calculou-se segundo a fórmula apresentada, em que (p) consiste na proporção da população e varia no intervalo [0,1], selecionando-se a hipótese mais pessimista (0,5) quando não conhecida. (N) representa a população finita em que neste caso consiste em 259 militares, ou seja, a totalidade dos militares do RAAA1. $Z_{\alpha/2}$ considera-se o valor de 1,96 pois $\lambda=0,95$, visto que, representa o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança (λ). E por último (D) consiste no nível de precisão e considera-se o valor de 0,05 por este ser mais uma vez a hipótese mais pessimista (Sarmiento, 2013).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo iremos apresentar os resultados do trabalho de campo recolhidos através de entrevistas e dos questionários realizados ao longo desta investigação. Numa primeira fase serão apresentadas a análise qualitativa e quantitativa das entrevistas e seguidamente apresentadas as informações recolhidas das mesmas. Numa segunda fase, apresentam-se os dados obtidos através dos inquéritos, faz-se uma caracterização sociodemográfica da amostra e apresenta-se a análise estatística, realizada com recurso a gráficos de modo a facilitar a observação, análise e discussão dos mesmos.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de abril de 2014, mais propriamente nos dias 15 e 16 no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz. Após a realização e transcrição das entrevistas procedeu-se à análise qualitativa e quantitativa das mesmas. Foi atribuída uma numeração a cada um dos entrevistados de modo a facilitar a análise, foram selecionados segmentos em cada uma das questões elaboradas e identificados com cores diferentes simbolizando as possibilidades de resposta defendidas por cada um dos entrevistados em cada uma das questões colocadas, como se pode observar na Tabela 3. Os instrumentos referidos permitiram a síntese dos dados que podem ser facilmente verificados no Apêndice A3 (pág 85) e na Tabela 4, no qual foi feito o registo dos entrevistados que responderam a cada um dos segmentos, podendo estes ser defendidos por apenas um, vários ou todos os entrevistados. É apresentada ainda a frequência de quantos entrevistados responderam a cada um dos segmentos, assim como, a percentagem correspondente a cada um deles.

Tabela 3: Codificação alfanumérica e cromática das respostas.

Questão nº 8	
Segmento 8.A	Aceitam bem a mudança.
Segmento 8.B	Não aceitam bem a mudança.
Segmento 8.C	Incentivam e participam ativamente na mudança.
Segmento 8.D	Resistência na fase inicial
Questão nº 9	
Segmento 9.A	Aceito bem as mudanças propostas.
Segmento 9.B	Antes da tomada de decisão apresento contributos e propostas.
Segmento 9.C	Após a decisão tomada participo ativamente no processo de mudança.
Questão nº 10	
Segmento 10.A	Já coordenei processos de mudança.
Segmento 10.B	Não coordenei processos de mudança.
Questão nº 11	
Segmento 11.A	Há valorização e preocupação com o pessoal.
Segmento 11.B	Contribui para o sucesso da mudança.
Segmento 11.C	Não contribui para a aceitação da mudança.
Segmento 11.D	Os recursos humanos não são valorizados.
Questão nº 12	
Segmento 12.A	A liderança é fundamental e influencia os subordinados a aceitarem melhor a mudança
Segmento 12.B	A explicação dos objetivos influencia a aceitação da mudança
Questão nº 13	
Segmento 13.A	Sim, quanto melhor o relacionamento melhor será a aceitação
Segmento 13.B	Comprometimento e envolvimento contribui para aceitar melhor a mudança

Tabela 4: Análise quantitativa das entrevistas.

	Entrevistado						Frequência	Porcentagem
	1	2	3	4	5	6		
Questão nº 8								
Segmento 8.A	X	X	X	X			4	66,7%
Segmento 8.B					X	X	2	33,3%
Segmento 8.C		X		X			2	33,3%
Segmento 8.D			X				1	16,7%
Questão nº 9								
Segmento 9.A	X	X	X	X	X	X	6	100%
Segmento 9.B	X	X	X	X		X	5	83,3%
Segmento 9.C		X		X			2	33,3%

Questão nº 10								
Segmento 10.A	X	X	X	X		X	5	83,3%
Segmento 10.B					X		1	16,7%
Questão nº 11								
Segmento 11.A	X	X	X	X	X		5	83,3%
Segmento 11.B	X	X	X	X			4	66,7%
Segmento 11.C					X	X	2	33,3%
Segmento 11.D						X	1	16,7%
Questão nº 12								
Segmento 12.A	X	X	X	X	X	X	6	100%
Segmento 12.B	X						1	16,7%
Questão nº 13								
Segmento 13.A		X	X	X	X	X	5	83,3%
Segmento 13.B	X						1	16,7%

Relativamente à questão nº 8: “**A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?**” existe alguma discordância. Verificou-se que 66,7% dos entrevistados considera que os militares na sua maioria aceita bem quando existem processos de mudança. Por sua vez, os restantes entrevistados referiram que os militares do RAAA1 não aceitam bem quando são implementadas mudanças. É de salientar que as duas pessoas que referiram que os militares não aceitam bem os processos de mudança encontram-se no início da sua carreira, e das pessoas que foram entrevistadas são aquelas que têm menos experiência e postos mais baixos. Assim sendo, existe uma maioria significativa no que toca a esta questão, que refere que os militares na sua maioria reage positivamente quando existe alguma mudança.

Analisando a questão nº 9: “**De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?**” verificou-se que a totalidade dos entrevistados referiu que aceita bem as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos. Para além disto, a maioria dos entrevistados (83,3%) referiu ainda que, antes da tomada da decisão final e antes da implementação da mudança, participam no processo através de contributos e propostas para tentar o melhoramento do mesmo ou, por outro lado, ajudar o superior hierárquico a contemplar aspetos que possam ter faltado. Assim sendo, pode-se verificar que, para além de aceitarem a maioria das mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos, a maioria dos entrevistados antes de ser tomada uma decisão final colaboram

no planeamento e apresentam contributos e propostas com o intuito de ajudar a decisão e melhorar a implementação do processo.

Na questão nº 10: **“Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?”** a maioria dos entrevistados (83,3%) respondeu que já coordenou projetos de mudança no interior do RAAA1 desde que desempenham a sua função atual. Apenas o entrevistado nº 5 referiu que desde que está a desempenhar a sua função ainda não teve a oportunidade de conduzir ou coordenar nenhum projeto de mudança, afirmando que tal ainda não aconteceu porque “todos os projetos que eu propus não foram autorizados. Esta situação deve-se ao facto de falta de aceitação pela hierarquia ou por um motivo que hoje em dia está muito na ordem do dia que é a falta de recurso financeiros”.

Na questão nº 11: **“Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?”** cinco dos entrevistados, representando 83,3% da amostra, concorda que é feita a valorização dos recursos humanos no RAAA1, e destes, quatro deles referem que essa valorização contribui para a aceitação e para o sucesso da mudança, representando 66,7% dos entrevistados. O entrevistado nº 5, apesar de considerar que é feita a valorização dos recursos humanos no RAAA1, afirma que essa valorização não contribui para a aceitação da mudança referindo que “a valorização individual ou pessoal dos militares não é suficiente para estes aceitarem a mudança”. É de salientar mais uma vez o facto de que os entrevistados que referem que a valorização dos recursos humanos não contribui para a aceitação da mudança por parte dos militares são aqueles que ocupam os postos mais baixos na hierarquia e são menos experientes comparativamente com os restantes. Assim sendo, nas respostas obtidas a esta questão, pôde-se constatar que a maioria dos entrevistados considera que é feita a valorização dos recursos humanos e que essa valorização contribui para a aceitação da mudança no interior do RAAA1.

Analisando a questão nº 12: **“Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?”** verificou-se unanimidade nas respostas obtidas, com 100% dos entrevistados a referirem que a liderança é fundamental para uma melhor aceitação da mudança e que influencia os subordinados a aceitarem-na. Para além disto, o entrevistado nº 1 referiu ainda que a liderança influencia a aceitação da mudança, mas que a explicação dos objetivos também contribui em parte para essa

aceitação, referindo que “o mais importante para mim é explicar bem os objetivos, assim, toda a gente percebe e é mais fácil toda a gente aceitar a mudança”.

Por último, na questão nº 13: **“Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?”** cinco dos entrevistados (83,3%) está de acordo que quanto melhor for o seu relacionamento com os seus subordinados, melhor será a forma como estes reagem perante alguma mudança que tenha que ser implementada. O entrevistado nº 1, por sua vez, referiu que o que leva os subordinados a aceitarem a mudança não é propriamente o relacionamento que tem com eles mas sim o comprometimento e envolvimento que estes têm no processo propriamente dito, referindo que “Este comprometimento e envolvimento dos subordinados contribui assim para que a resistência à mudança seja menor”. Assim sendo, pode-se constatar que a maioria dos entrevistados concorda entre si que o relacionamento com os inferiores hierárquicos contribui em larga escala para estes reagirem positivamente perante situações de mudança.

6.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A análise da consistência interna dos questionários foi realizada com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*, como referido no capítulo anterior. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,693 (fraco mas aceitável) no questionário de competências relacionais e um máximo de 0,816 no questionário de liderança (bom), segundo Hill e Hill (2008). Por sua vez, o valor do *Alpha* total para o questionário é de 0,768, o que representa um valor aceitável de questionário segundo os mesmos autores. Os valores obtidos podem ser verificados na Tabela 5.

Tabela 5: Consistência interna.

	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Reações à mudança	0,703	18
Liderança	0,816	5
Competências relacionais	0,693	13
Total	0,768	36

Fonte: SPSS.

Os Gráficos 1, 2, 3 e 4 representam a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Colaboraram no estudo 145 sujeitos. A maioria dos inquiridos é do género masculino representando 83,0% ($n = 121$), enquanto que os sujeitos do género feminino representam 17,0% ($n = 24$), conforme se pode constatar pela observação do Gráfico 1. A maioria dos inquiridos encontra-se no escalão etário <25 anos representado 58,6% da amostra, enquanto que os mais velhos, no escalão etário dos 46-55 anos, representam apenas 0,7% como demonstra o Gráfico 2.

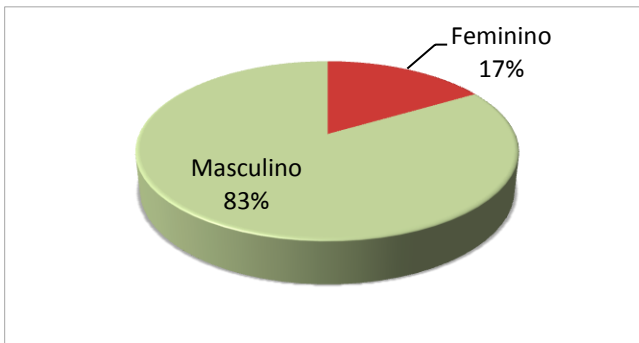


Gráfico 1: Género.

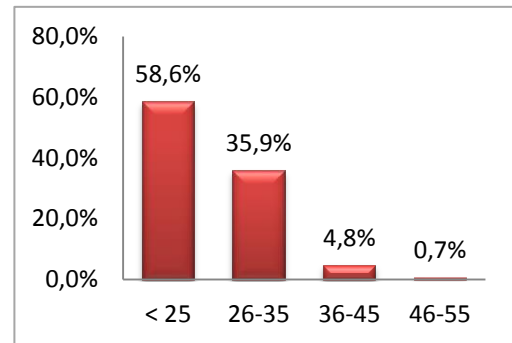


Gráfico 2: Escalões etários.

No Gráfico 3 podemos apreciar a distribuição dos inquiridos relativamente ao posto. As Praças representam a maioria dos entrevistados ocupando uma percentagem de 69,0% da amostra, seguindo-se depois os Sargentos (21,0%) e por último os Oficiais (10,0%). Relativamente à situação profissional, mais de metade encontravam-se em Regime de Contrato (72,0%). Seguem-se depois os sujeitos do Quadro Permanente (26,0%) e o em Regime de Voluntariado (2,0%) como demonstra o Gráfico 4.

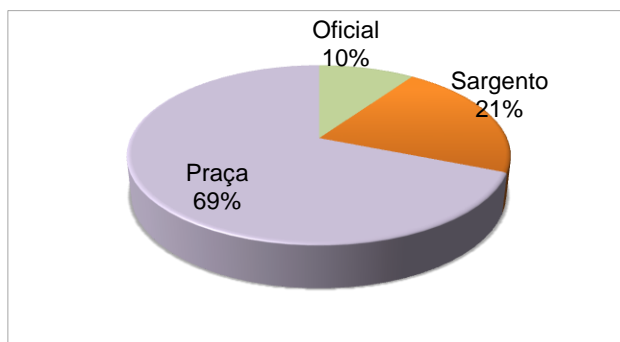


Gráfico 3: Posto.

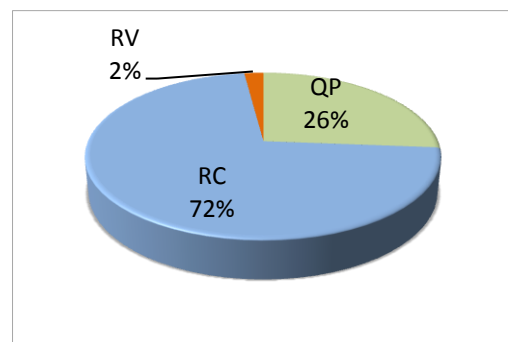


Gráfico 4: Situação profissional.

Após a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, no Apêndice C1 pode consultar-se os resultados obtidos relativamente à estatística descritiva. Os valores médios obtidos para cada questão podem ser consultados no Gráfico 5, no qual os valores mais

elevados correspondem à questão 24 “**A liderança é fundamental para mudanças organizacionais bem sucedidas**” em que o valor obtido da média foi 5,62 e o valor mais baixo corresponde à questão 12 “**Quando há mudanças faço o menos possível**” em que o valor obtido foi de 2,34.

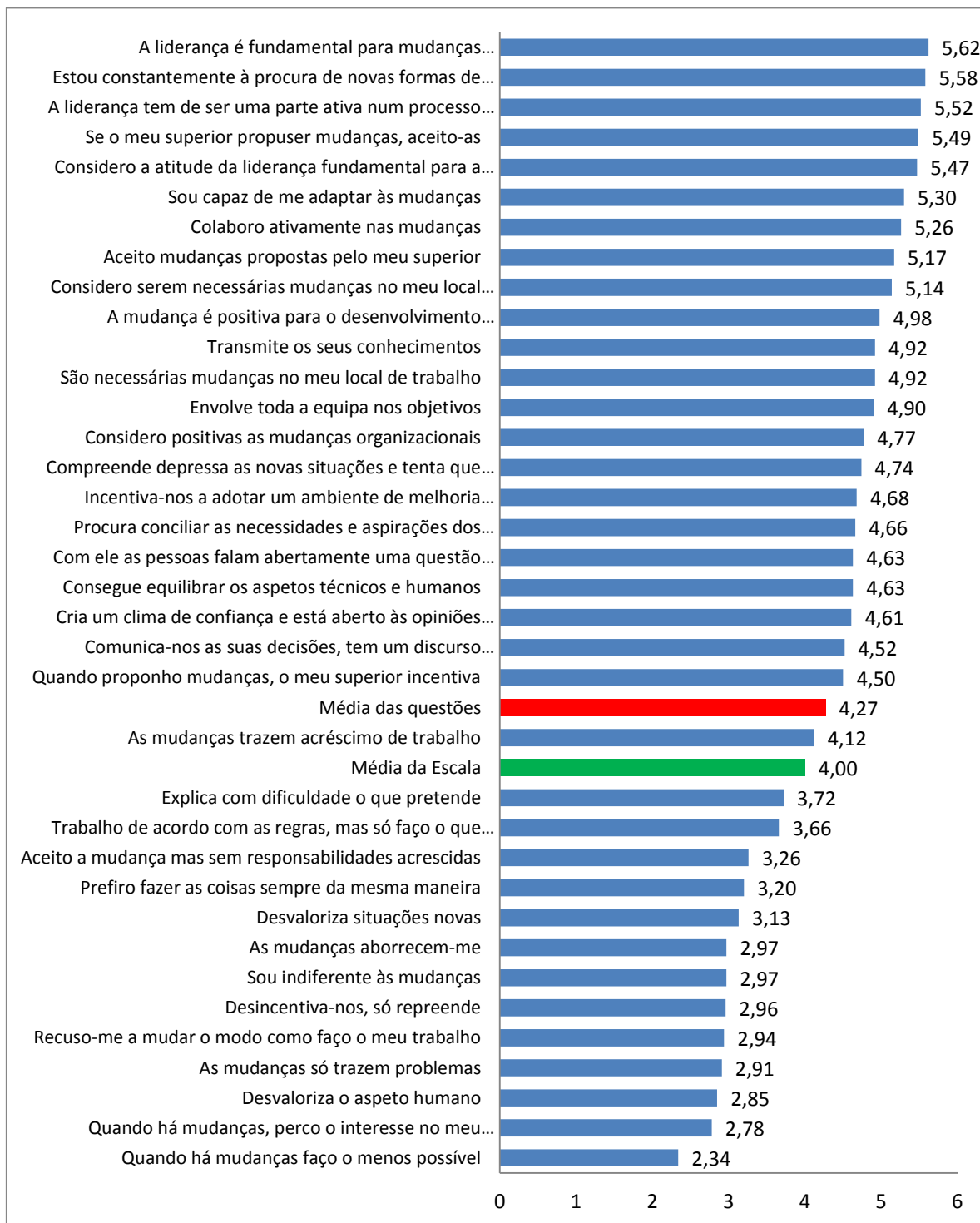


Gráfico 5: Médias das questões.

Seguidamente apresentam-se os resultados obtidos em cada uma das questões levantadas, segmentadas pelas diferentes partes do inquérito. Os resultados obtidos nas questões 5, 6, 7 e 8 são apresentadas nos Gráficos 6, 7, 8 e 9 respetivamente.

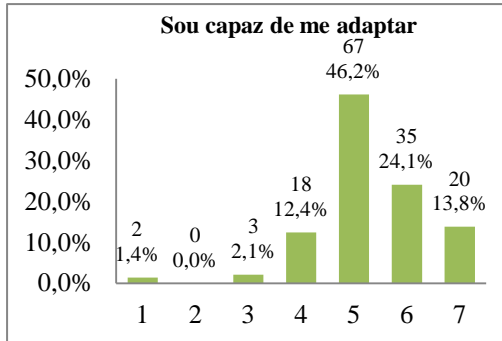


Gráfico 6: Resultados obtidos na questão 5.

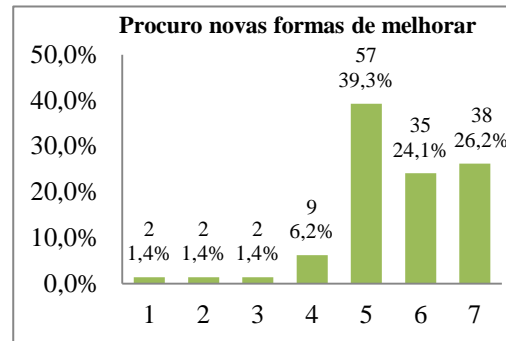


Gráfico 7: Resultados obtidos na questão 6.

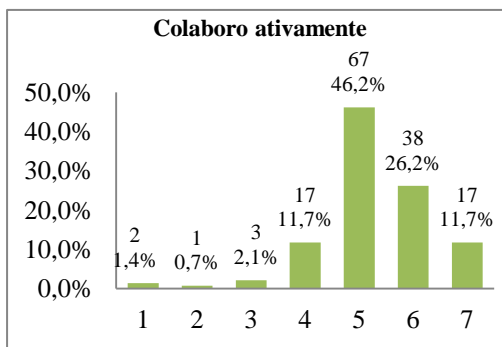


Gráfico 8: Resultados obtidos na questão 7.

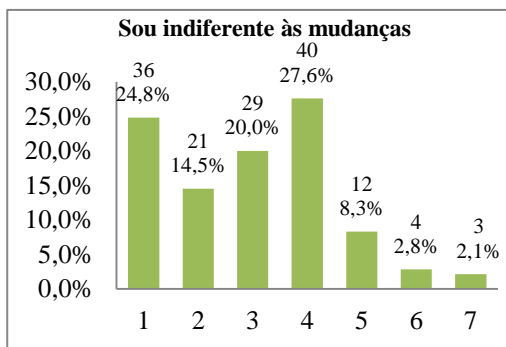


Gráfico 9: Resultados obtidos na questão 8.

Relativamente à questão 5 “**Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem**” verificou-se que 46,2% dos inquiridos respondeu o nível 5 (Concordo). A média obtida nesta questão situa-se nos 5,30 e apresenta um desvio padrão de 1,068, o valor mais baixo apresentado em todo o questionário. Por sua vez, 24,1% dos inquiridos respondeu o nível 6 (Concordo Muito) e 13,8 o nível 7 (Concordo Totalmente), levando a que a maioria das respostas se situe na parte positiva da escala.

Na questão 6 “**Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o meu trabalho**” a maioria dos inquiridos, representando 39,3% respondeu no nível 5 (Concordo), 24,1% respondeu o nível 6 (Concordo Muito) e 26,2% respondeu no nível 7 (Concordo Totalmente). Nesta questão o valor da média é de 5,58, enquanto o valor obtido para o desvio padrão situa-se nos 1,194.

No que respeita à questão 7 “**Colaboro ativamente nas mudanças que ocorrem na minha organização**” à semelhança das respostas anteriores verificou-se também a maioria das respostas na escala positiva do questionário, sendo que 46,2% respondeu que concordava com a afirmação (nível 5) e 26,2% respondeu que concordava muito (nível 6).

O valor da média para esta questão situa-se nos 5,26, enquanto que o valor do desvio padrão é o segundo mais baixo de todo o questionário apresentando o valor de 1,074. Assim sendo, pode-se verificar que a maioria dos inquiridos participa quando existem processos de mudança a decorrer na Unidade.

No que concerne à questão 8 “**Sou indiferente às mudanças que acontecem à minha volta**” 27,6% dos inquiridos afirmam que não concordam nem discordam com esta afirmação (nível 4), 24,8% afirmam que discordam totalmente (nível 1) e 20,0% que discordam (nível 3). O valor obtido na média das respostas é de 2,97 e o valor do desvio padrão é de 1,529.

Relativamente à questão 9 “**Quando há mudanças, perco o interesse no meu trabalho**” a média obtida para esta questão foi de 2,78, sendo a segunda menor média obtida no questionário, e o valor do desvio padrão situa-se nos 1,417. A maioria dos inquiridos respondeu que discorda com esta afirmação (nível 3), representando 31,0% dos inquiridos. 25,5% respondeu que discorda totalmente com a afirmação (nível 1) e 20% afirmam que não concordam nem discordam com a mesma.

Na questão 10 “**Considero serem necessárias mudanças no meu local de trabalho**” 31,7% dos inquiridos respondeu que concorda que são necessárias mudanças no seu local de trabalho (nível 5), 22,1% respondeu que concorda totalmente com esta afirmação (nível 7) e 17,9% afirma que concorda muito (nível 6). A média de respostas obtida nesta questão é de 5,14 e o desvio padrão é de 1,453. Assim sendo, pode-se verificar que a maioria dos inquiridos considera que são necessárias algum tipo de mudança no seu local de trabalho.

As respostas às questões 9 e 10 apresentam-se nos Gráficos 10 e 11.

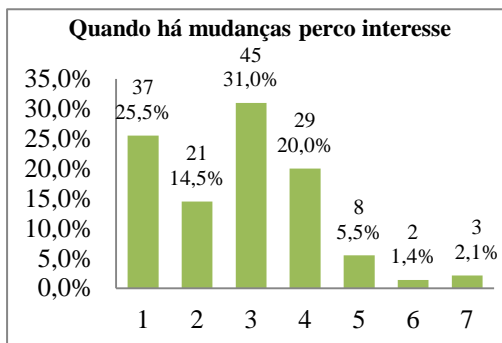


Gráfico 10: Resultados obtidos na questão 9.

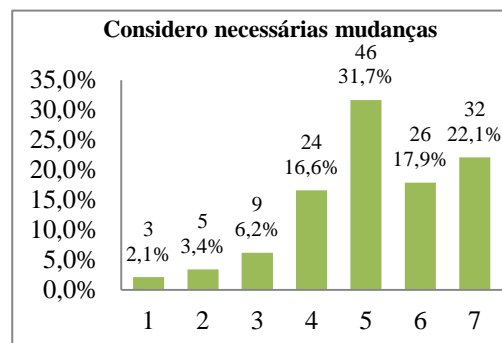


Gráfico 11: Resultados obtidos na questão 10.

Os resultados obtidos nas questões 11, 12, 13 e 14 podem ser consultados nos Gráficos 12, 13, 14 e 15 respetivamente de seguida representados.

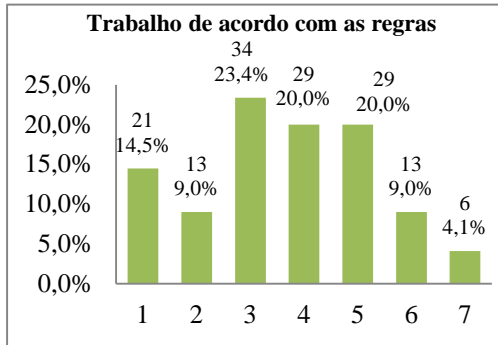


Gráfico 12: Resultados obtidos na questão 11.

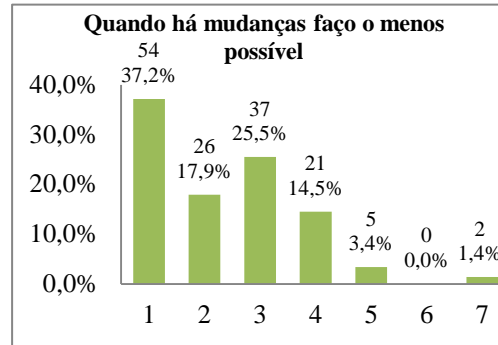


Gráfico 13: Resultados obtidos na questão 12.

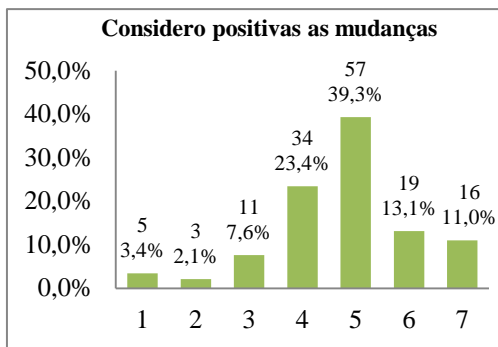


Gráfico 14: Resultados obtidos na questão 13.

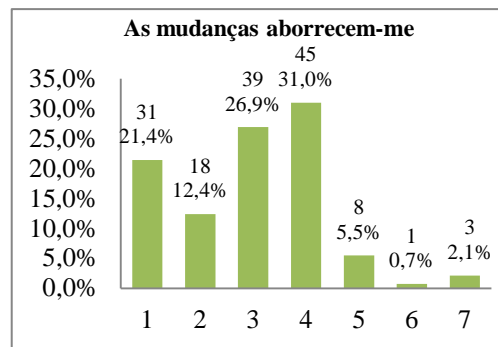


Gráfico 15: Resultados obtidos na questão 14.

No que respeita à questão 11 **“Trabalho de acordo com as regras, mas só faço o que me mandam”** não houve unanimidade nas respostas, sendo que 23,4% respondeu que discorda com a afirmação (nível 3), 20,0% respondeu que não concorda nem discorda (nível 4) e 20,0% respondeu que concordam com a afirmação (nível 5). O valor da média obtida para esta questão situa-se nos 3,66 e o desvio padrão nos 1,652, que é o valor mais alto de todo o questionário.

Na questão 12 **“Quando há mudanças faço o menos possível”** a maioria das respostas situou-se na escala negativa do questionário, sendo que 37,2% discorda totalmente com a afirmação (nível 1), 25,5% discorda (nível 3) e 17,9% discorda muito (nível 2). Os valores obtidos para a média e para o desvio padrão são de 2,34 (o valor da média obtido mais baixo de todo o questionário) e 1,325, respetivamente. Assim, pode verificar-se que a maioria dos inquiridos não faz o menos possível quando decorre alguma mudança.

Relativamente à questão 13 **“Considero positivas as mudanças organizacionais”** a maioria respondeu no nível 5 (Concordo) representando uma percentagem de 39,3%, enquanto que a média para esta questão foi de 4,77. Dos inquiridos, 23,4% respondeu ainda no nível 4 (Não concordo/Não discordo). O valor do desvio padrão nesta questão foi de 1,344.

No que concerne à questão 14 “**As mudanças aborrecem-me**” a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda com esta afirmação, sendo que 31,0% respondeu no nível 4. Para além disto importa salientar ainda os 26,9% dos inquiridos que discordam (nível 3) e os 21,4% que discordam totalmente (nível 1). A média que se verificou nesta questão foi de 2,97 e o desvio padrão das respostas foi de 1,384.

No que diz respeito à questão 15 “**A mudança é positiva para o desenvolvimento organizacional**” 38,6% dos inquiridos concorda que as mudanças são positivas para o desenvolvimento organizacional (nível 5), apresentando-se a média das respostas no valor 4,98 e o desvio padrão no valor 1,288. Para além disto, 21,4% dos entrevistados refere ainda que não concorda nem discorda com esta afirmação (nível 4).

Na questão 16 “**As mudanças só trazem problemas**” verificou-se uma maioria das respostas no nível 3, em que 35,2% dos inquiridos afirma que discordam com esta afirmação, 26,9% respondem ainda que não concorda nem discorda com a afirmação (nível 4). A média das respostas situou-se nos 2,91 e o desvio padrão apresentou o valor de 1,312.

No que toca à questão 17 “**As mudanças trazem acréscimo de trabalho**” 41,4% dos inquiridos não concorda nem discorda com a afirmação (nível 4). Para além disto, 25,5% concorda que as mudanças trazem acréscimo de trabalho (nível 5). O valor da média das respostas obtido para esta questão é de 4,12 e o desvio padrão é de 1,301.

Os resultados das questões 15 e 16 podem ser verificados nos Gráficos 16 e 17.

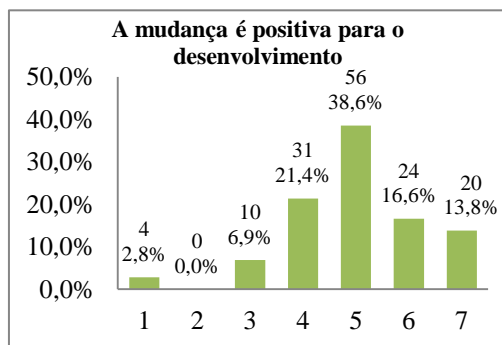


Gráfico 16: Resultados obtidos na questão 15.

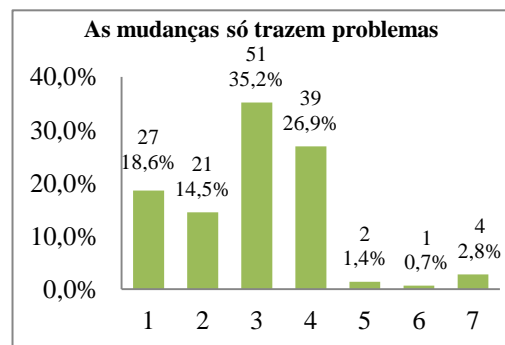


Gráfico 17: Resultados obtidos na questão 16.

Os resultados obtidos nas questões 17, 18, 19 e 20 podem ser consultados nos Gráficos 18, 19, 20 e 21 respetivamente representados de seguida.

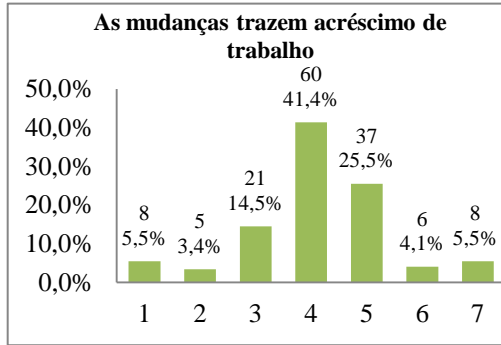


Gráfico 18: Resultados obtidos na questão 17.

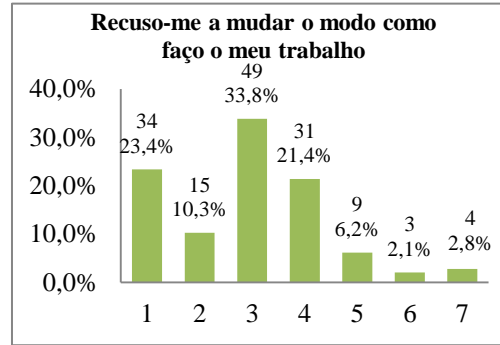


Gráfico 19: Resultados obtidos na questão 18.

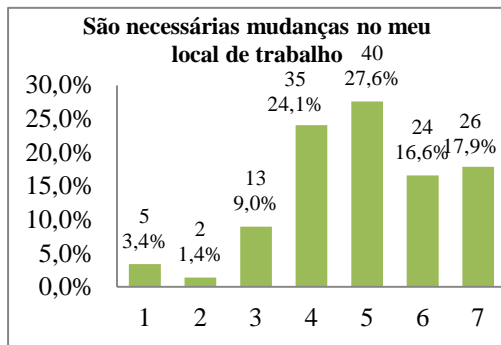


Gráfico 20: Resultados obtidos na questão 19.

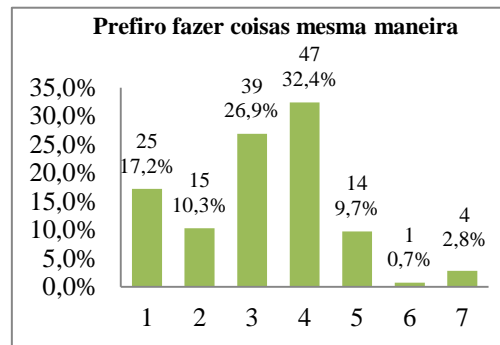


Gráfico 21: Resultados obtidos na questão 20.

Relativamente à questão 18 **“Recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho”** a maioria dos inquiridos, representando 33,8% do total, refere que discordam com a afirmação (nível 3). Para além destes, outras percentagens significativas foram as de 23,4% dos inquiridos que respondeu no nível 1 (Discordo Totalmente) e de 21,4% que responderam que não concordavam nem discordavam. O valor da média das respostas obtido para esta questão foi de 2,94 e o valor do desvio padrão de 1,464.

Na questão 19 **“São necessárias mudanças no meu local de trabalho”** 27,6% dos inquiridos concorda que são necessárias mudanças no local de trabalho (nível 5). A média das respostas nesta questão situa-se nos 4,92, enquanto que o valor do desvio padrão das respostas apresenta o valor de 1,472.

No que diz respeito à questão 20 **“Prefiro fazer as coisas sempre da mesma maneira”** a maioria das respostas verificou-se no nível 4, no qual 32,4% dos inquiridos não concorda nem discorda com esta afirmação. Para além deste valor, outra percentagem significativa foi a dos inquiridos que responderam que discordam com esta afirmação (nível 3), que correspondem a 26,9%. O valor da média nesta questão é de 3,20, enquanto que o valor do desvio padrão é de 1,407.

Os resultados obtidos nas questões 21 e 22 podem ser consultados nos Gráficos 22 e 23 respetivamente, em baixo apresentados.

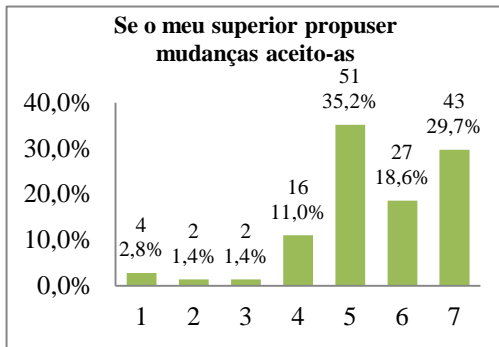


Gráfico 22: Resultados obtidos na questão 21.

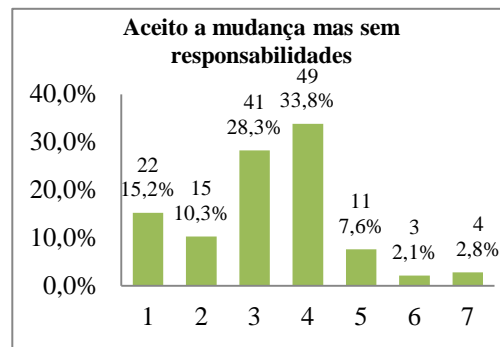


Gráfico 23: Resultados obtidos na questão 22.

Relativamente à questão 21 “**Se o meu superior propuser mudanças para melhorar o meu trabalho, aceito-as**” 35,2% concorda com esta afirmação (nível 5), 29,7% concorda totalmente (nível 7) e 18,6% concorda muito (nível 6). O valor da média apresentado é de 5,49 e o desvio padrão de 1,370.

Nos resultados obtidos na questão 22 “**Aceito a mudança mas sem responsabilidades acrescidas**” 33,8% responderam no nível 4 (Não concordo/Não discordo), enquanto que 28,3% discordam com a afirmação (nível 3). O valor obtido da média é de 3,26 enquanto que o valor do desvio padrão apresenta o valor de 1,388.

Relativamente à segunda parte do questionário, na questão 23 “**Considero a atitude da liderança fundamental para a mudança**” a maioria dos inquiridos concorda que a liderança é fundamental para a mudança (nível 5), representando 33,8% dos inquiridos, 26,2% concorda totalmente com a afirmação (nível 7) e 22,8% concorda muito com a mesma. O valor obtido da média das respostas é de 5,47 e o valor do desvio padrão é de 1,302. Assim sendo, pode-se considerar que a maioria dos inquiridos concordam que a liderança é fundamental para a mudança.

Na questão 24 “**A liderança é fundamental para mudanças organizacionais bem sucedidas**” a maioria dos inquiridos também está de acordo que a liderança é fundamental para as mudanças organizacionais serem bem sucedidas. 32,4% dos inquiridos concorda com a afirmação respondendo no nível 5, 29,7% respondeu que concorda totalmente (nível 7) e 24,8% respondeu que concorda muito (nível 7). O valor da média obtido para esta questão é de 5,62, sendo o valor mais alto obtido em todo o questionário, e o desvio padrão de 1,259.

Nos resultados obtidos na questão 25 “**A liderança tem de ser uma parte ativa num processo de mudança**” a maioria dos inquiridos respondeu no nível 5 (Concordo), representando 36,6% do total e o valor da média foi de 5,52. 25,5% respondeu ainda no nível 6 (Concordo Muito) e 24,8% respondeu no nível 7 (Concordo Totalmente), o que

permite verificar que a maioria dos inquiridos também está de acordo nesta questão, considerando que a liderança tem de ser de alguma forma uma parte ativa num processo de mudança. O valor do desvio padrão obtido foi de 1,259.

Os resultados obtidos nas questões 23, 24 e 25 podem ser consultados nos Gráficos 24, 25 e 26 respetivamente.

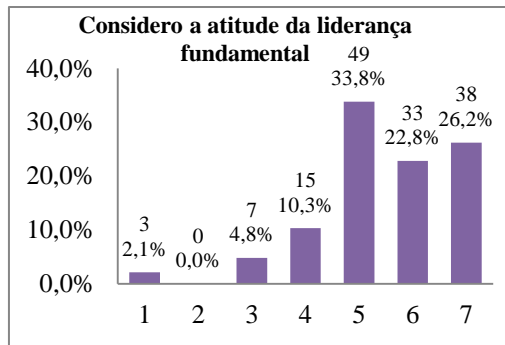


Gráfico 24: Resultados obtidos na questão 23.

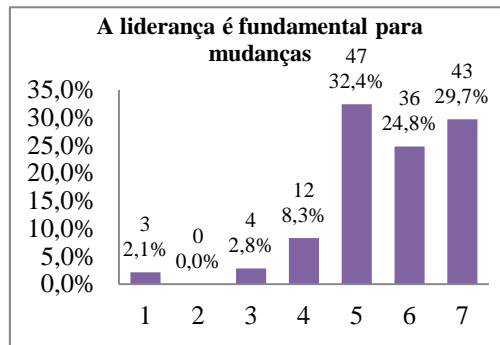


Gráfico 25: Resultados obtidos na questão 24.

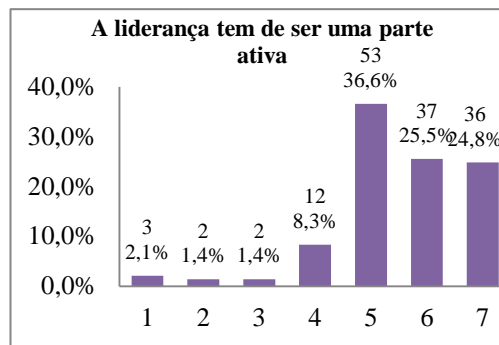


Gráfico 26: Resultados obtidos na questão 25.

No que concerne à questão 26 **“Quando proponho mudanças no meu local de trabalho, o meu superior incentiva essas mudanças”** 35,2% concorda com a afirmação (nível 5), enquanto 26,9% não concorda nem discorda com a mesma (nível 4). O valor obtido para a média nesta questão é de 4,50 e o valor do desvio padrão é de 1,458.

Por sua vez, na questão 27 **“Aceito mudanças propostas pelo meu superior”** a maioria dos inquiridos respondeu no nível 5 (Concordo), representando 45,5% do total dos inquiridos. Nesta questão o valor da média situa-se nos 5,17 e o desvio padrão apresenta o valor de 1,266.

Os resultados obtidos das questões 26 e 27 podem ser consultados nos Gráficos 27 e 28 de seguida apresentados.

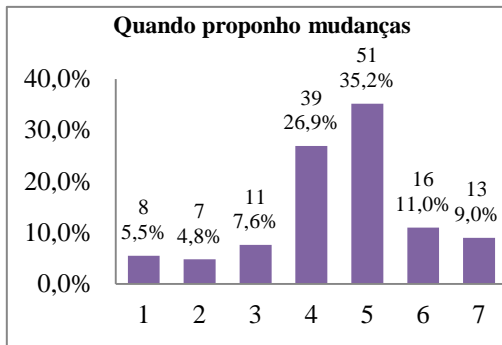


Gráfico 27: Resultados obtidos na questão 26.

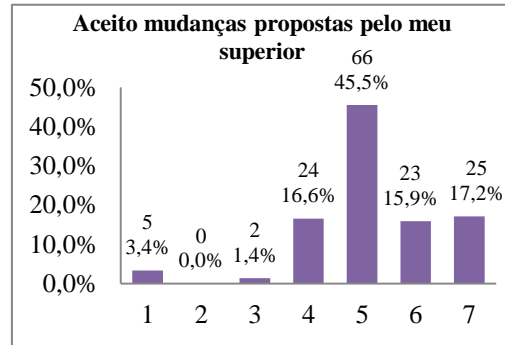


Gráfico 28: Resultados obtidos na questão 27.

Relativamente à questão 28 “**Incentiva-nos a adotar um ambiente de melhoria contínua**” podemos constatar que 35,9% dos inquiridos concorda que o seu Cmdt/líder incentiva a adotar um ambiente de melhoria contínua (nível 5). Por sua vez, 28,3% dos inquiridos refere que não concorda nem discorda com a afirmação. O valor da média para o conjunto de resposta nesta questão é de 4,68 e o valor do desvio padrão situa-se nos 1,364.

Na questão 29 “**Cria um clima de confiança e está aberto às opiniões dos outros**” a maioria dos inquiridos nesta questão respondeu no nível 5 (Concordo), representando uma percentagem de 34,5% do total. No nível 4 (Não concordo/Não discordo) responderam ainda 23,4%. A média obtida para esta questão é de 4,61, enquanto que o valor do desvio padrão é de 1,555.

Nos resultados obtidos na questão 30 “**Comunica-nos as suas decisões, tem um discurso convincente**” pode-se verificar que a maioria dos inquiridos, representando 35,9% do total, respondeu que concordava com a afirmação (nível 5), enquanto 26,9% respondeu que não concordava nem discordava da afirmação. O valor da média situa-se nos 4,52 e o valor do desvio padrão situa-se no 1,375.

Os resultados das questões 28, 29 e 30 podem ser consultados nos Gráficos 29, 30 e 31 respetivamente.

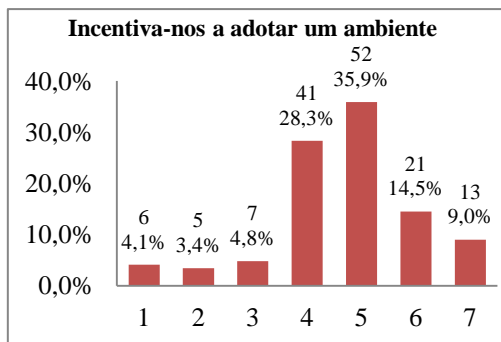


Gráfico 29: Resultados obtidos na questão 28.

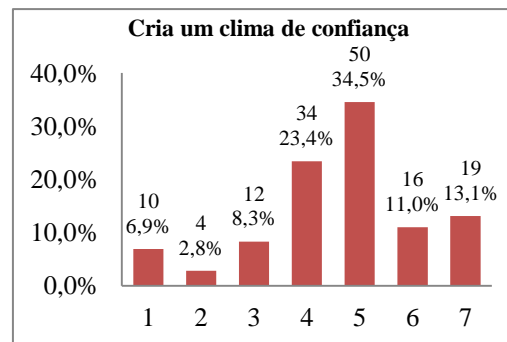


Gráfico 30: Resultados obtidos na questão 29.

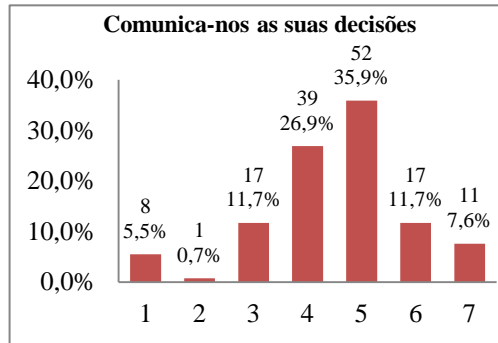


Gráfico 31: Resultados obtidos na questão 30.

No que toca à questão 31 **“Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização”** 40,0% respondeu no nível 5 (concordo) e a média obtida para esta questão é de 4,66. Por sua vez, no nível 4 (Não concordo/Não discordo) responderam ainda 28,3% dos inquiridos. O valor do desvio padrão para esta questão é de 1,340.

Na questão 32 **“Consegue equilibrar os aspetos técnicos e humanos”** a maioria das respostas concentrou-se no nível 5 (Concordo), representando 36,6% das respostas, e no nível 4 (Não concordo/Não discordo) em que se verificou 28,3% das respostas. A média para esta questão é de 4,63 e o desvio padrão é de 1,230.

Em relação à questão 33 **“Envolve toda a equipa nos objetivos”** os níveis que tiveram a maior afluência de respostas foram os níveis 5 (Concordo) com 38,6% das respostas e o nível 4 (Não concordo/Não discordo) com 25,5%. O desvio padrão das respostas é de 1,284 e a média é de 4,90.

Na questão 34 **“Explica com dificuldade o que pretende”** o nível no qual se registou uma maior percentagem das respostas foi no nível 5 (Concordo) em que o valor foi de 31,0%. A média para esta questão foi de 3,72 e o desvio padrão de 1,570.

Os resultados obtidos das questões 31, 32, 33 e 34 podem ser consultados nos Gráficos 32, 33, 34 e 35 respetivamente.

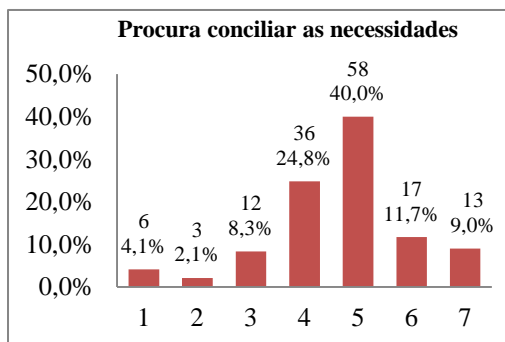


Gráfico 32: Resultados obtidos na questão 31.

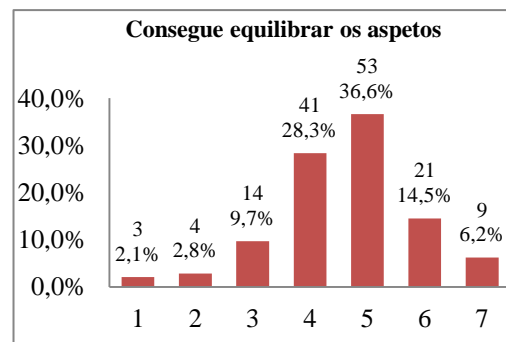


Gráfico 33: Resultados obtidos na questão 32.

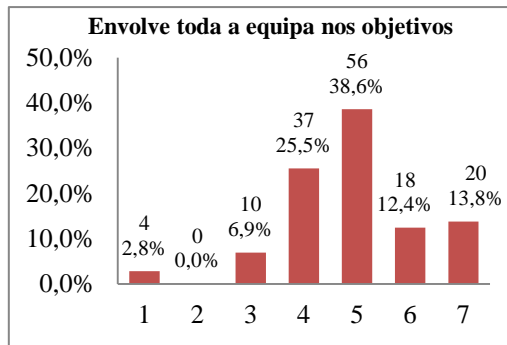


Gráfico 34: Resultados obtidos na questão 33.

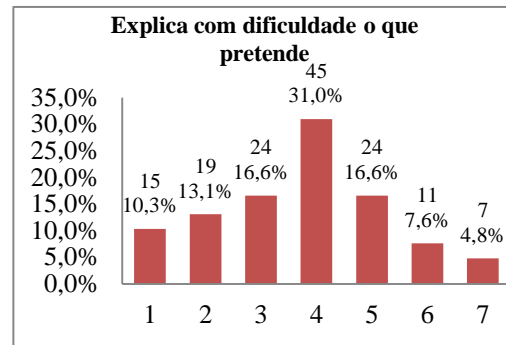


Gráfico 35: Resultados obtidos na questão 34.

Relativamente à questão 35 “**Transmite os seus conhecimentos**” houve unanimidade nas respostas, sendo que 42,1% dos inquiridos respondeu no nível 5 (Concordo). Nos restantes níveis não houve nenhuma percentagem significativa sendo as respostas divididas pelos vários níveis. A média das respostas nesta questão é de 4,92 e o desvio padrão de 1,283.

Na questão 36 “**Desincentiva-nos, só repreende**” 24,8% respondeu que discordava com esta afirmação (nível 3), 22,8% respondeu que discordava totalmente (nível 1) e 22,1% respondeu que não concordava nem discordava (Nível 4). O valor da média é de 2,96 e o valor do desvio padrão é de 1,467.

Em relação à questão 37 “**Desvaloriza situações novas**”, e à semelhança da questão anterior, também houve alguma discordância relativamente às respostas. 36,6% dos inquiridos respondeu no nível 4 (Não concordo/Não discordo), 23,4% respondeu no nível 3 (Discordo) e 20,7% no nível 1 (Discordo totalmente). O desvio padrão verificado nesta questão é de 1,360 e o valor da média é de 3,13.

Nos resultados obtidos na questão 38 “**Desvaloriza o aspeto humano**” pode verificar-se que as percentagens das respostas encontram-se bastante divididas. A maioria dos inquiridos respondeu que discordava totalmente com a afirmação (nível 1), representando 27,6% dos inquiridos, 26,9% respondeu que não concordava nem discordava com a afirmação (nível 4) e 24,8% respondeu que discordava com a mesma (nível 3). A média nesta questão é de 2,85, enquanto que o valor do desvio padrão é de 1,492.

Os resultados obtidos nas questões 35, 36, 37 e 38 podem ser verificados nos Gráficos 36, 37, 38 e 39 respetivamente.

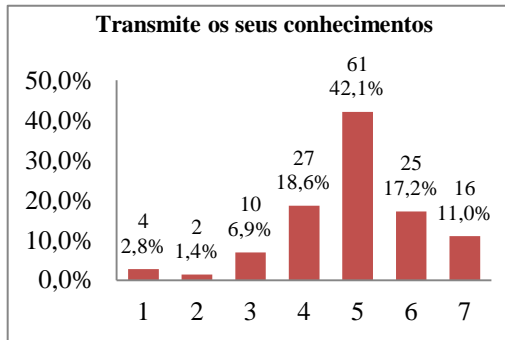


Gráfico 36: Resultados obtidos na questão 35.

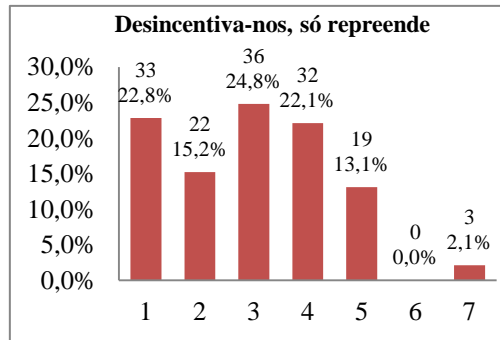


Gráfico 37: Resultados obtidos na questão 36.

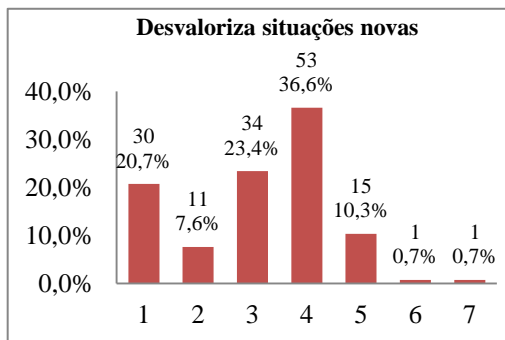


Gráfico 38: Resultados obtidos na questão 37.

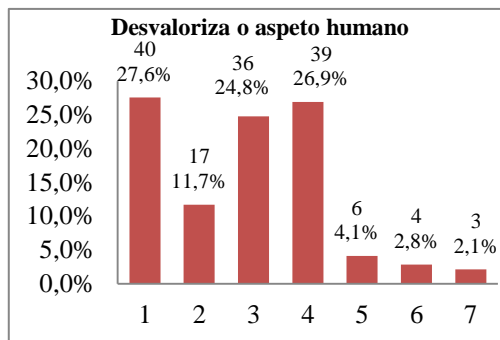


Gráfico 39: Resultados obtidos na questão 38.

Na questão 39 “Com ele as pessoas falam abertamente uma questão difícil” pode verificar-se que 26,2% não concorda nem discorda com a afirmação (nível 4) e que 25,5% concorda com a afirmação (nível 5). A média de respostas nesta questão é de 4,63 e o desvio padrão é de 1,536.

Por fim, na questão 40 “Compreende depressa as novas situações e tenta que nos adaptemos a elas” 37,2% dos inquiridos concorda com a afirmação (nível 5) e o valor obtido da média para esta questão é de 4,74. Por outro lado 24,8% responde ainda que não concorda nem discorda com a afirmação. O desvio padrão nesta questão é de 1,395.

Os resultados obtidos nas questões 39 e 40 podem ser verificados nos Gráficos 40 e 41 em baixo representados.

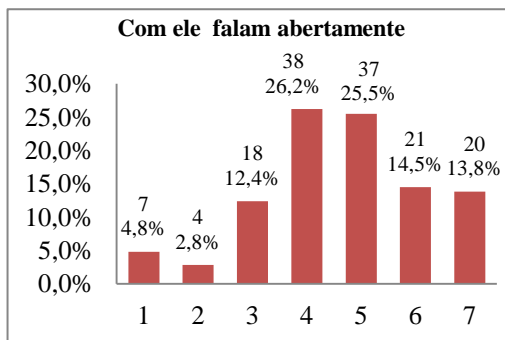


Gráfico 40: Resultados obtidos na questão 39.

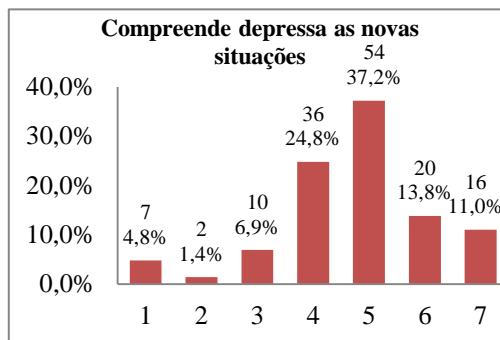


Gráfico 41: Resultados obtidos na questão 40.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas após a realização de toda a investigação. Numa primeira fase serão confirmadas ou refutadas as hipóteses definidas no início da investigação, assim como, verificada a consecução dos objetivos definidos para a mesma. De seguida serão apresentadas as respostas às perguntas derivadas da investigação e, posteriormente, será apresentada a resposta à pergunta de partida. Por último serão apresentadas algumas recomendações, serão explicados os fatores que limitaram a realização desta investigação e por fim apresentadas algumas sugestões de investigações futuras.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após a realização do trabalho é necessário confirmar ou refutar as hipóteses definidas para esta investigação, sendo que a verificação das hipóteses permite auxiliar a resposta às questões derivadas inicialmente formuladas.

A **Hip.1 - No RAAA1 as pessoas resistem à mudança**, foi refutada com base na análise dos resultados obtidos na primeira parte do questionário referente às reações à mudança e com base na pergunta 8 e 9 da entrevista. Na questão 8 da entrevista registou-se que 66,7% dos entrevistados considera que os militares não resistem à mudança mas sim que a aceitam (Segmento 8.A). Por sua vez, na questão 9 da entrevista 100% dos entrevistados refere que aceita bem a mudança (Segmento 9.A) e 83,3% refere ainda que para além de aceitarem apresentam contributos e propostas durante a tomada de decisão. Na análise das questões 5, 6, 7, 10, 13, 15, 19 e 21 do questionário verificou-se a maioria das respostas na escala positiva do questionário, verificando-se em todas elas, a maior percentagem de respostas no nível 5 (Concordo). Por outro lado, nas questões 8, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18 e 20 a maioria das respostas obtidas concentraram-se na escala negativa do questionário.

Nas questões 8, 14, 17 e 20, a maior percentagem verificou-se no nível 4 (Não concordo/Não discordo), nas questões 9, 11, 16 e 18 no nível 3 (Discordo) e na questão 12 a maioria verificou-se no nível 1 (Discordo Totalmente). Assim, com base na análise dos resultados obtidos, é possível verificar que os militares no interior do RAAA1 não resistem à mudança.

No que diz respeito à **Hip.2 – A valorização dos recursos humanos no RAAA1 contribui para a aceitação da mudança**, esta foi confirmada com base na questão 11 do questionário por entrevista e com base na revisão da literatura. Através da questão 11, verificou-se que 83,3% dos entrevistados afirma que é feita a valorização dos recursos humanos no RAAA1, e destes, quatro deles afirmam que essa valorização contribui para a aceitação da mudança, representando 66,7% dos entrevistados. Por outro lado, apenas um dos entrevistados refere que não é feita a valorização nem há preocupação com o pessoal do RAAA1, representando apenas 16,7% dos entrevistados. Assim, com base nas respostas obtidas, pode-se verificar que de uma forma geral há preocupação com o pessoal e é feita a valorização dos mesmos, contribuindo assim para uma melhor aceitação da mudança.

Em relação à **Hip.3 – A liderança é fundamental para a mudança no caso do RAAA1**, esta foi confirmada com base na questão 12 do questionário por entrevista, pelas questões 23, 24, 25, 26 e 27 do questionário por inquérito e com base na revisão da literatura. Na questão 12 verificou-se unanimidade nas respostas, com a totalidade dos entrevistados a considerar que a liderança é algo fundamental para a condução de processos de mudança (Segmento 12.A). Na análise dos dados obtidos no questionário, verificou-se que a maioria dos inquiridos respondeu na escala positiva do questionário. A percentagem mais elevada das respostas concentra-se no nível 5 (Concordo), verificando-se assim que, de uma forma geral, a liderança para além de ser algo fundamental para as mudanças organizacionais tem que ser uma parte ativa nas mesmas.

Relativamente à **Hip.4 – O bom relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no interior do RAAA1**, foi confirmada com base na questão número 13 do questionário por entrevista, com base na revisão da literatura e com base na segunda parte do questionário a partir da questão 28. Verificou-se que 83,3% dos entrevistados consideram que quanto melhor for o relacionamento, melhor será a aceitação por parte dos subordinados. Por sua vez, um dos entrevistados referiu ainda que o envolvimento, e por conseguinte o comprometimento num processo de mudança, contribuiu para a aceitação da mudança. No que toca ao questionário, a maioria das opiniões obtidas concordam relativamente às competências do líder necessárias para haver

um bom relacionamento, e que contribuem para a aceitação da mudança, demonstrando aquilo que cada um dos líderes dos inquiridos faz.

7.3 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Os objetivos definidos para esta investigação consideram-se alcançados e foram uma das linhas orientadoras para este trabalho. O primeiro objetivo específico foi conseguido através do capítulo 3, no qual foram explanadas diferentes formas de reagir perante a mudança, e através da primeira parte do questionário e das primeiras perguntas da entrevista. O segundo objetivo específico foi conseguido através do capítulo 3, das entrevistas e da sua posterior análise, a qual permitiu a recolha de opiniões e informações dos entrevistados acerca da sua perceção sobre a valorização dos recursos humanos dentro do RAAA1. Os objetivos específicos seguintes foram concretizados com base nos capítulos 3 e 4, nos quais, são expostos algumas competências chave necessárias para conduzir a mudança, a importância do relacionamento com o líder e a importância da liderança para a mudança. Estes foram ainda concretizados com base na segunda parte dos questionários e nas entrevistas. A concretização destes objetivos específicos contribuiu assim para a concretização do objetivo geral desta investigação: refletir sobre o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no RAAA1, ou seja, se em contextos de inovação, os recursos humanos representam um papel determinante na aceitação da mudança e do modo como o potencial humano é valorizado.

7.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

As respostas às perguntas derivadas da investigação têm como principal objetivo auxiliar na resposta à pergunta de partida da investigação. Assim sendo, na primeira pergunta **“De que forma as pessoas reagem perante a mudança no interior do RAAA1?”**, conclui-se que os militares do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 reagem positivamente em situações de mudança, ou seja, na sua grande maioria aceitam a mudança de bom grado, são capazes de se adaptar quando estas ocorrem, consideram-nas positivas para o desenvolvimento da organização e procuram novas formas de melhorar o seu desempenho. Adicionalmente, os militares na fase de tomada de decisão ou antes de a mudança ser implementada apresentam geralmente propostas e contributos de forma a

auxiliar o decisor na implementação da mesma, ou a contemplar aspetos que possam ter ficado esquecidos.

Relativamente à segunda pergunta **“A valorização dos recursos humanos no RAAA1 é determinante para a aceitação da mudança?”** verificou-se que a valorização é determinante para que os militares do RAAA1 aceitem a mudança. Concluiu-se que o RAAA1 tem uma grande preocupação com o pessoal, que é feita a sua valorização, e que essa valorização contribui para que, quando existem mudanças a ser implementadas, estas tenham uma melhor aceitação por parte dos militares do regimento.

Na terceira pergunta **“A liderança é fundamental para a mudança no RAAA1?”** foi possível apurar que a totalidade dos entrevistados e a grande maioria dos inquiridos considera a liderança como algo fundamental para uma melhor aceitação da mudança e que a liderança é sem dúvida uma ferramenta que pode influenciar positiva ou negativamente as reações às mudanças. A liderança tem um papel fundamental, pois durante a implementação, os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias. Assim, o papel da liderança é uma peça chave na implementação da mudança, devendo ser considerada como uma tarefa complexa composta de diferentes atividades e pessoas.

Por último, na quarta pergunta **“O relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no caso do RAAA1?”** concluiu-se que, de uma forma geral, quanto melhor for o relacionamento com os subordinados melhor será a forma como estes vão reagir perante alguma mudança que tenha que ser implementada. Os líderes devem procurar adotar ao máximo abordagens participativas, tais como a integração no processo de decisão, partilha de informação, permitir uma comunicação nos dois sentidos, eliminar barreiras desnecessárias de hierarquia e formar equipas de modo a minimizar a resistência à mudança e manter a motivação e o comprometimento dos colaboradores ao longo de todo o processo. Os subordinados que tiverem uma relação mais positiva e de confiança com os seus superiores hierárquicos tendem a aceitar da melhor forma processos de mudança.

7.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Findo a investigação propriamente dita, é possível agora obter-se resposta para a pergunta de partida que norteou a realização desta investigação: **“Qual o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1?”**

Os recursos humanos, em qualquer organização, e em especial no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz, são fundamentais na gestão da mudança e desempenham um papel de extrema importância na condução de todos os processos de mudança, representando uma verdadeira vantagem competitiva. A forma como as pessoas reagem quando lhes é pedido algo que vá de encontro com as suas rotinas e formas de executar o trabalho é de extrema importância para o sucesso ou não de um processo de mudança. A aceitação, a indiferença ou a resistência são algumas das reações possíveis por parte dos recursos humanos do regimento aquando de uma mudança e dependem de outros fatores que podem influenciar no final aquilo que se consegue ou não mudar. A valorização dos recursos humanos, a liderança e o relacionamento com o líder são apenas três desses fatores que vão influenciar a maneira como os militares vão encarar a mudança que tem que ser implementada e, por sua vez, são três fatores que vão influenciar a forma como os recursos humanos vão pautar o seu comportamento durante a implementação desses mesmos processos. Se a valorização dos recursos humanos for feita, os militares encaram de melhor forma as propostas de mudança a implementar, se a liderança for boa a aceitação também será melhor e, por sua vez, se houver um bom relacionamento, envolvimento e comprometimento durante um processo, melhor ainda será a aceitação de todas as mudanças propostas por um Cmdt. Assim sendo, a valorização e preocupação com o pessoal, a liderança e a boa relação que existe entre líderes e subordinados no RAAA1 permite que a aceitação dos processos de mudança seja positiva e, desse modo, revela a importância e o papel fundamental que os recursos humanos desempenham na gestão da mudança, ditando aquilo que se consegue ou não concretizar, contribuindo assim para a sobrevivência organizacional.

7.6 RECOMENDAÇÕES

Com o nível de exigência que é pretendido aos atuais oficiais e líderes no cumprimento das suas funções, com cada vez menos recursos e menos pessoal, será adequado recomendar a realização de uma formação ou a inserção de um módulo de

formação durante o percurso na Academia Militar, que abarque a gestão da mudança, identificando reações e percepções relativamente à mudança e ao nível das competências necessárias, para que, de forma eficaz e eficiente os futuros oficiais giram estes processos.

7.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Uma das limitações verificadas na realização desta investigação foi conseguir seleccionar e resumir a informação relativa à parte teórica, visto que a informação disponível acerca do tema era vasta face às imposições relativas ao número de páginas não sendo possível aprofundar este tema tanto quanto possível.

Outra das limitações verificadas foi o tempo de realização dos questionários e conseguir o número necessário de militares para responder aos mesmos, visto que, por questões de serviço, exercícios, férias ou outros motivos, o número de militares disponíveis era reduzido.

7.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a realização desta investigação procurou-se identificar as principais percepções e reacções quanto à mudança, assim como verificar a influência de outros fatores nessas reacções, de modo a permitir ao Cmdt gerir os seus militares com maior eficácia e eficiência durante os processos de mudança que decorrem.

Assim, seria interessante estudar esta temática em regimentos de diferentes Armas, de modo a poder verificar semelhanças ou disparidades nos resultados obtidos. Num estudo mais abrangente poderia-se porventura alargar esta investigação a todas as unidades do Exército Português, de modo a perceber as diferentes reacções em termos geográficos, permitindo assim adequar a gestão das mesmas.

Por fim, seria ainda interessante comparar esses estudos aplicados às unidades do Exército com unidades da Marinha, da Força Aérea ou com organizações civis, a fim de comparar os diferentes resultados e o nível de desenvolvimento e inovação entre elas.

BIBLIOGRAFIA

- Baron, A., Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Editora Piaget.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4ª edição). New York: Free Press.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A., Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21, 422–438.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. London: Arrow.
- Besseyre des Horts, C-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. Nov.-Dec., 149-155.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Review*. Vol. 13, 251–269.
- Borges, R. (2009). Implementação de mudança organizacional e o papel das práticas de recursos humanos: Um estudo de caso brasileiro. *Brazilian Business Review*. Vol.6, 3, 299-311.
- Burke, W., Litwin, G. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*. Vol. 18, 1, 523-545.
- Câmara, P., Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos* (8ª edição). São Paulo: Editora Atlas.

- Crawford, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 40, 610.
- Cordeiro, J. (2009). *Encontros Científicos – Tourism & Management Studies 5*. Lisboa.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Direção de Ensino. (2013). *NEP 520/2ª – Trabalho de Investigação Aplicada e outros trabalhos de investigação, de 01 de junho de 2013*. Lisboa: Academia Militar.
- Duluc, Alain. (2000). *Liderança e Confiança – Desenvolver o Capital Humano para Organizações Competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, 239-263.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freeman, R. Edward., Stonner, James. A. F. (1999). *Administração* (5ª edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica, Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Galpin, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2006). *Organizações - Comportamentos, Estrutura e Processos* (12ª edição). São Paulo: Editora McGraw Hill.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia* (6ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gomes, F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*. Vol. 28, 1, 317–338.

- Higgs, M., Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*. Vol. 5, 2, 121-151.
- Hill, M. M., e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionários* (2º edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*. Vol. 18, 1, 36-49.
- Hooper, A., Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança* (8ª Edição). Lisboa: Actual Editora.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª edição). São Paulo: Editora McGraw Hill.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Kotter, J., Schlesinger. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Vol. 57, 2, 106-114.
- Kotter, J. (1990). *A force for change*. New York: The free press.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Editora Vida Económica.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mento, A., Jones, R., Dirndorfer, W. (2002). A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*. Vol. 3, 1, 45-59.
- Muntean, S. (2013). Several considerations regarding theoretical approaches and practicalities of human resources management across modern states. *Revista Academiei Portelor Terestre*. Vol. 70, 2, 183-191.
- Nadler, D., Tushman, M. (1990). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*. Vol. 3, 3, 194-203.

- Pfeffer, J. (1998). *Gerir com Poder. Políticas e Influências nas Organizações*. Lisboa: Editora Bertrand.
- Porras, J., Robertson, S. (1992). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*. Vol. 42, 51-78.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.
- Robbins, S., Judge, T. (2007). *Organizational Behaviour* (12ª edição). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., Judge, T., Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (14ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J., Chevalier, A. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos, Sociedade e Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Vakola, M., Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. Vol. 27, 160-174.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, 361-86.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 32, 2, 439-457.
- YukL, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

APÊNDICES

**APÊNDICE A:
ENTREVISTAS**

APÊNDICE A1: GUIÃO DA ENTREVISTA

INQUÉRITO POR ENTREVISTA



**ACADEMIA MILITAR
GUIÃO DA ENTREVISTA**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Ciências Militares – Especialidade Artilharia, subordinado ao tema “ **O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1)**”.

Este questionário tem fins meramente académicos e surge como uma ferramenta essencial de recolha de informação e opinião dos entrevistados.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista N°:
2. Entrevistado:
3. Posto:

4. Função:
5. Local:
6. Data:
7. Duração:

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?
9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?
10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?
11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?
12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?
13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE A2.1: ENTREVISTADO Nº1

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 1
2. Entrevistado: José Carlos Alves Peralta Patronilho
3. Posto: Tenente-Coronel de Artilharia
4. Função: Cmdt GAAA
5. Local: Queluz
6. Data: 16Abr14
7. Duração: 40 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Sim, concordo desde que o processo de mudança seja entendido e saibamos qual o objetivo a atingir. Porque mudar só por mudar porque é moda mudar o pessoal não percebe e assim, é um obstáculo à mudança. A mudança às vezes já é um processo difícil de ultrapassar mentalidades e se não for bem explicado ainda pior. Se o processo de mudança tiver por objetivo melhorar as condições da instituição e do pessoal acho que toda a gente aceita bem a mudança.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

Primeiro que tudo importa saber qual é a finalidade da mudança e qual são os objetivos a atingir. Se forem claros os objetivos e a finalidade é fácil aceitar as mudanças. Depois pode-se é falar como é que se atinge esses objetivos e como é que se atinge a finalidade proposta superiormente. Há objetivos que não são fáceis de identificar um caminho, isto é como as operações militares, quando não conseguimos visualizar o

combate a partir de certa situação faseamos o combate para quando chegarmos a determinada fase termos mais dados e podermos aprofundar o planejamento. Se eu tiver uma ideia diferente ou ligeiramente diferente para atingir os objetivos da mudança, faço uma proposta, como todo o militar deve fazer, ao cmdt ou ao superior hierárquico, o superior analisa e depois toma a decisão. O superior mantém a sua opinião ou aceita se ver que a solução é melhor, que permite com menos recursos e com menos esforço atingir os mesmos objetivos. Agora nós como militares vemos uma situação em que temos um objetivo para atingir, nós analisamos, todos os patamares fazem o seu planejamento, fazemos propostas e apresentamos superiormente. Após isto, o cmdt que é o responsável ou o decisor é que toma a decisão e temos que ir por aquele caminho, bem ou mal depois quem decidiu assim é que tem responsabilidades. Aceito as mudanças propostas se forem definidos um objetivo e uma finalidade. Os caminhos é que podem ser diferentes e se tivermos ideias diferentes propomos depois quem tiver a decisão final que escolha e diga.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?

Coordenei vários desde que estou no grupo à já dois anos. Com as dificuldades de gestão de pessoal e com os desequilíbrios das baterias há áreas que sai mais pessoal devido aos términos dos contratos. Devido a este fato e também aos quadros orgânicos, que estão desajustados e que foram pensados para um reequipamento que estava previsto para esta altura e que acabou por não acontecer devido à crise financeira, teve que se fazer um estudo que eu fiz com o estado maior do grupo para redistribuir o peso e a carga em termos de exigências e pessoal de cada bateria. Cada bateria tem as suas missões e as suas tarefas e tivemos que redistribuir a carga de exigência pelo pessoal de forma equitativa. Derivado a haver menos pessoal, aos quadros orgânicos que não estava ajustados e ao processo dos contratados pode acontecer que um determinado turno atinja o limite e saia e isso crie desequilíbrios dentro das baterias em termos de gestão de pessoal. Então foi feito uma análise dessa situação toda e isso implicou transferir pessoal de umas baterias para outras. Quando o pessoal está habituado a determinados camaradas, estruturas de comando e métodos de trabalho, o pessoal quando vê que vai mudar para outro lado é avesso à mudança. Os próprios cmdts de bateria não querem perder pessoal porque para as tarefas e missões que temos o pessoal é escasso e tem que se fazer uma gestão criteriosa. Para conseguir que isto fosse feito de uma forma em que todos aceitassem teve que se planear e

coordenar esta situação. Outra situação no grupo é o pessoal tem as tarefas nos quadros orgânicos mas tem outra tarefa que é produzir doutrina no âmbito da antiaérea e isso não há nenhuma estrutura no regimento que permita fazer isso, nem a secção de formação nem o grupo. O grupo está voltado para a parte operacional e a formação para os cursos ministrados, então tem que ser com pessoal da estrutura regimental e operacional para fazer essa doutrina. Assim, para distribuir esse trabalho é necessário produzir ou atualizar doutrina de acordo com os novos materiais e equipamentos e, tive que liderar esse projeto para que a doutrina se mantivesse atualizada ou colmatar algumas lacunas de doutrina que não existisse. Utilizar a estrutura do regimento em que muitos deles não estão sob o meu comando é complicado porque todo o pessoal tem o seu serviço atribuído e isto é um serviço extra, conseguir criar aqui uma mudança no regimento em que todos aceitassem e contribuíssem para a mudança doutrinária na antiaérea através do seu trabalho de investigação e elaboração de manuais. Outro projeto de mudança é o SICCA3 que é o Sistema Integrado de Controlo da Artilharia Antiaérea. A AAA até hoje nunca teve um sistema de controlo integrado, o sistema de controlo que há é a estrutura de comando e sistema manual. Até à umas décadas atrás isso era possível fazer porque a velocidade da ameaça aérea permitia que o pessoal fizesse tudo manual, rotas, localização, etc. Hoje com a velocidade da informação e meios das ameaças aéreas isto é praticamente impossível porque as armas não conseguem responder em tempo oportuno. Agora a mudança é habituarmo-nos a processos antigos para um sistema completamente automatizado que vai ter que alterar processos e métodos de trabalho, portanto, isso ainda está em desenvolvimento e só daqui a setembro a um ano é que o sistema deverá estar concluído todo na fase Alfa que consiste em ligar os 3 ramos e a NATO. Depois há sempre pequenos processos no grupo, ou seja, criou-se um gabinete, um local do grupo, teve que se dotar esse grupo de recursos humanos e meios materiais e definir um método de trabalho dentro do grupo. Depois dentro das baterias, fazemos um ciclo de avaliação, se identificar-mos que existe alguma situação que pode ser melhorada vamos analisar e vamos fazer um processo para mudar essa situação para atingir os objetivos de forma mais eficaz e eficiente e com melhores resultados. Assim, a função de qualquer cmdt é gerir processos de mudança.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

Acho que sim porque está no regulamento do regimento que todo o superior hierárquico tem o dever de tutela sobre os seus subordinados desde que seja verificar se tem condições de segurança nas tarefas, condições de habitabilidade, se há condições no espaço de lazer, que é importante para o ser humano e o militar, condições no bar, messes e ainda preocupação com a moral e bem estar. Depois o militar no desempenho das suas funções também precisa de formação e, nós preocupamo-nos também com a formação aqui, que é uma forma de eles se valorizarem. Por isso, penso que o regimento valoriza os recursos humanos, todo o militar aqui reconhece isso e aceita bem a mudança.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

A liderança se bem me lembro é composta por uma parte natural e outra em que se aprende técnicas posturas entre outras coisas que podem melhorar algumas lacunas que uma pessoa tem. Um líder com os bens naturais já não se muda mas pode melhorar através de formação e da experiência. Por essa razão é que um alferes quando sai da academia não vai logo para cmdt de grupo mas sim pelotão e faz um caminho para atingir um grau de experiência que permita ser um líder melhor, portanto, a liderança é através de formação, experiência e dons naturais. O líder é aquele que leva os outros a fazerem o que não querem por vontade própria ou de uma forma não contrariada. A liderança é importante mas não só, não é só o dom natural mas também técnicas e através de aprendizagem que leva a que os subordinados aceitem melhor a mudança. E o mais importante para mim é explicar bem os objetivos, assim, toda a gente percebe e é mais fácil toda a gente aceitar a mudança, principalmente é isto que se tem que fazer com os subordinados. Outro aspeto importante que falo com os meus capitães é que estou aqui como cmdt de grupo mas daqui a uns tempos virá outro. Nós temos que traçar um objetivo para o grupo, algumas metas, um farol que temos que atingir e temos que estar compromissados com esse objetivo porque quando sai o cmdt de grupo toda a gente tem que perceber qual é o objetivo e a mais valia de atingir esse objetivo. Assim, estamos todos mais comprometidos, no mesmo navio e remamos todos para o mesmo lado. Saíam as pessoas que saírem o objetivo está sempre lá, os caminhos é que podem ser ligeiramente diferentes dependendo do cmdt de grupo e bateria, senão andamos perdidos no meio do oceano. Tem que se criar objetivos

para que se tenha uma referência e toda a gente acredite nesses objetivos senão não se consegue fazer esse processo de mudança porque há entropia, contra poderes e nunca se chega lá. Muda a pessoa ou as pessoas e andamos sempre em processos de mudança provocando uma entropia completa no sistema.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

A minha postura é que quando tento transmitir algum processo de mudança o que me ensinaram foi ser simples preciso e conciso para toda a gente perceber e definir os objetivos, as metas e definir um caminho. No entanto, estou sempre aberto às propostas dos meus subordinados. Se o meu subordinado ver que há um caminho para atingir aquele objetivo que parece ser melhor eles têm sempre total abertura minha para colocarem as suas opiniões ou apresentarem propostas para atingirem aqueles objetivos. Eu ouço o processo, faço a minha análise e se chegar à conclusão que eles têm razão ou que alguns processos podem ser melhores seguimos esse caminho. A partir daí processo eu, eu é que sou cmdt de grupo e indico o caminho senão passamos a vida a discutir e não conseguimos atingir os objetivos. A certa altura o cmdt ou líder ouve todas as propostas, processa, pode reformular o seu processo mental ou escrito em termos de planeamento e a partir daí define os objetivos e o caminho finais sem mais alterações para se conseguir aquilo que se pretende. Se for assim feito, na solução obtida para um determinado problema existe maior comprometimento de todo o grupo ou equipa, visto que, o pessoal também se sente parte da equipa que ajudou a solucionar o problema. Isto permite também ao comandante ou líder obter uma vantagem, ou seja, para além de obter o comprometimento do pessoal permite ainda atingir soluções melhores dos problemas. Este comprometimento e envolvimento dos subordinados contribui assim para que a resistência à mudança seja menor.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2.2: ENTREVISTADO Nº2

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 2
2. Entrevistado: Carlos Fernando da Costa Bica Lopes de Almeida
3. Posto: Capitão Artilharia Paraquedista
4. Função: Cmdt de BtrAAA/BrigRR
5. Local: Queluz
6. Data: 15Abr14
7. Duração: 30 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Tenho ideia que sim. Tenho ideia que a maioria dos militares de hoje incentivam e participam ativamente na mudança, sendo aliás prova disso as incontáveis mudanças que a estrutura tem sofrido, referindo-me apenas às ocorridas desde que entrei para os quadros em 2004; designadamente a alteração dos Q.O. do exército em 2006, quando a BAI, BLI e BMI passou a designar-se como ainda se designam hoje, desde a alteração dos Q.O. em 2009 até às recentes e ainda em curso alterações iniciadas em 2012, com as extinções de algumas unidades militares. Os militares são acima de tudo disciplinados e imbuídos do espírito de missão, pelo que após a decisão ser tomada por quem de direito atuam, por defeito até ao limite das suas competências no sentido de concretizar com sucesso a decisão tomada, mesmo que por vezes possam ter ideias diferentes.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

Aceito da forma como me foi ensinado nos “bancos da escola militar”, ou seja, enquanto durar o período respeitante ao processo de tomada de decisão, dou os contributos que achar convenientes com respeito e objetividade, tendo sempre como ideia geral

apresentar soluções para os eventuais problemas em vez de apenas colocar problemas sem nenhuma hipótese de resolução. Após a decisão ser tomada, concorde eu com a mesma, ou não, tomarei todas as medidas necessárias para que a mesma represente um sucesso para o meu comandante e para a instituição, o que se acaba por traduzir num meu sucesso também.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?

Sim, durante o meu primeiro ano de alferes participei na extinção da antiga BtrAAA Nº1/RAAA1 e na criação da BtrAAA/BrigInt., com especial foco no Pelotão de Chaparral. Durante o meu primeiro ano de tenente ajudei a levantar o PelAAA/BrigRR, subunidade que quando iniciei apenas dispunha de 5 praças e 3 sargentos com duplas funções. Esta missão constitui um desafio para mim por variados motivos mas um dos principais foi, para além de ser uma subunidade diretamente ligada ao comando da BrigRR, levantar uma unidade assente no cariz paraquedista em Queluz.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

É minha perceção que nos dias que correm a motivação, de preferência, a positiva é essencial para que as diversas tarefas e missões que são incumbidas, sejam cumpridas com elevada proficiência e acima de tudo com vontade por quem as executa. Neste momento é minha perceção que há uma valorização e preocupação acentuada com o pessoal por parte do comando do regimento, o que contribui significativamente para os níveis de sucesso alcançados nos últimos exercícios e no cumprimento das mais variadas missões e tarefas.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

Sem dúvida, a liderança é fator fundamental para o sucesso de qualquer organização, ainda com maior destaque e relevo no seio militar. A liderança é uma ferramenta chave para a aceitação de qualquer mudança.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

Sem dúvida alguma que acredito.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2.3: ENTREVISTADO Nº3

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 3
2. Entrevistado: Alexandre Manuel Roque Casinha
3. Posto: Capitão de Artilharia
4. Função: Cmdt BtrAAA/BrigInt
5. Local: Queluz
6. Data: 16Abr14
7. Duração: 50 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Eu acho que sim, eu acho que nós os militares uma das coisas que nos distingue é precisamente a capacidade de lidar com a mudança, isso é uma coisa que nos distingue, é um requisito para as nossas missões que são de âmbito variado e devemos ter essa capacidade e essa valência. No caso das mudanças há vários tipos de mudança, há aquelas mudanças em que nós vimos que nos pode causar algum dano e aquelas que podem ser

vantajosas à partida. À partida porque depois de analisada mais friamente podemos chegar a uma conclusão inversa ou que tem vantagens e inconvenientes. As últimas mudanças que tem havido tem a haver com a reestruturação do exército e tendem a melhorar a eficiência com menores recursos humanos e financeiros mantendo a missão operacional acessa. Isto é uma reestruturação que nos é pedida conjuntamente e que os militares têm feito um esforço para que, respondendo aos desígnios da conjuntura ao mesmo tempo consigamos produzir uma mudança que seja harmoniosa e que não hipoteque aquilo que é a nossa condição fundamental. Acho que nós os militares tentamos sempre ver a mudança de uma perspectiva positiva. Agora a forma como se vê depende da análise, depende da pessoa, depende de muitas interpretações e nós temos que fazer um esforço permanente para encontrar na mudança que nos é imposta aquilo que é vantajoso. Os militares tentam sempre partir para a discussão, quando lhes é sugerido uma mudança primeiro tentam fazer sempre uma análise rigorosa e detalhada, ver os prós e inconvenientes, tirar partido dos prós e os inconvenientes tentar debatê-los de forma a minimizá-los ou eliminá-los. De uma forma sumária os militares como toda a gente quando há mudança, sobretudo quando ela à partida representa sair da zona de conforto ou sair daquilo que estamos habituados há sempre alguma resistência mas os militares têm essa resistência na fase inicial mas depois temos sempre uma análise cuidada, seguida de uma fase de avaliação, discussão e por último a fase de implementação. Mesmo na fase de implementação temos um esquema que é um esquema que existe na sociedade atual e nos RH que é identificar-mos as lições identificadas, tentar prever os fatores que não estávamos à espera e pegar nisso e fazer lições aprendidas que consiste em formas de os contornar, de os melhorar e formas de contemplar aqueles fatores no nosso planeamento. Portanto, é um ciclo constante de mudança, avaliação, proposta de correção ou melhoramento, execução e novamente a mudança.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

A mim quando me apresentam uma mudança tenho uma primeira reação, como é óbvio, mas tento sempre controlar essa primeira reação porque por vezes estão muito mais coisas para além daquilo que é dito no início ou a nossa primeira sensação. Há que ver sempre com olhos de ver aquelas mudanças que nos apresentam e temos que confiar sempre na nossa cadeia de comando. Quando o nosso superior nos apresenta uma mudança à partida é uma mudança para melhor, é uma mudança que até me pode lesar a mim mas

que vejo que é em prol do coletivo porque o meu superior não olha só por mim tem que olhar para várias partes iguais à minha e por vezes para ter o melhor para todos é necessário reequilibrar o esforço. Eu gosto sempre de analisar primeiro, questionar o meu superior acerca de alguns aspetos que ele não me tenha esclarecido ou não mencionou para tentar identificar todo o tipo de variáveis e também tentar ajudá-lo a contemplar alguma variável que se tenha esquecido. Portanto a minha relação com o meu superior quando me apresenta uma mudança é sempre de um diálogo muito saudável, um debate numa perspectiva construtiva, independentemente de ser inferior hierárquico. Primeiro tento perceber porque é que o superior está a tentar aquela mudança e tento depois acertar com ele alguns pormenores que tenham ficado esquecidos ou onde poderá haver algum desequilíbrio. A mudança vinda do escalão superior pode ser vista como um desafio que vai estudar as nossas capacidades e é uma oportunidade para nós criar-mos espírito de corpo, visto que, é uma missão exigente. No final ficamos satisfeitos com o produto final e testámos a disciplina da nossa tropa o que em princípio vai aumentar o espírito de corpo e a moral. Mas há uma coisa que quando a mudança consta de uma missão eu vou olhar sempre são os recursos disponíveis, os meios materiais e humanos e a própria missão. Quando recebemos uma missão aparentemente é muito exigente, a primeira reação é ficar em stress, no entanto, antes de entrar em stress temos que ver as coisas com olhos de ver porque a primeira sensação às vezes engana e por vezes até temos os recursos suficientes temos é que os organizar da melhor forma. Não devemos boicotar as coisas só porque sim, devemos sempre tentar olhar a missão numa perspectiva de cumprimento, depois se nos faltar recursos encaminhamos para o nosso superior e se podermos apresentar uma proposta ou solução melhor. Tudo é possível concretizar se houver este diálogo de salutar por isso no caso da mudança proposta pelos nossos superiores nós devemos aceitar a mudança sempre com um espírito crítico e espírito construtivo, tentar não só identificar os problemas para depois partir para a solução.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança?
Qual?

No seio da bateria o projeto maior que coordenei foi chegar à bateria e ter as minhas ideias de liderança e aquilo que achava que era ter um grupo coerente e coeso. Há duas ideias que tenho que são fundamentais no grupo que é a disciplina e a motivação e com essas duas coisas consigo fazer praticamente tudo. Se tiver só a disciplina sem motivação

não chega porque um dia se for preciso fazer algo extraordinário fora do padrão os meus militares numa situação nova não vão dar mais daquilo que consegue e não vão produzir um trabalho do mesmo nível. Por sua vez, a motivação só sem disciplina também não chega porque se tiver motivação mas cada um tiver a puxar para o seu lado e não tiver organizado também não me vai chegar. Para contribuir para a disciplina e motivação devemos ser justos, receber inputs da nossa equipa e dar o exemplo. Estes são essencialmente os fatores que eu identifico para obter isto. Quando chegamos a um grupo podemos ter várias ambições e projetos mas uma coisa importante é perceber o grupo que temos à nossa frente, saber quais os pontos bons que temos que manter nesse grupo e depois adaptar aquilo que são os nossos projetos. Podemos mudar algumas coisas mas não fazer uma rutura completa e, portanto, o nosso projeto tem que ser em consonância com o do grupo. Neste sentido o meu projeto de mudança foi um projeto de tentar criar mais atividades de grupo, provas práticas e topográficas, tiro, lanches, palestras, etc, numa perspetiva de se os conseguirmos melhorar como homens melhoram como militares. Se eu melhorar os meus militares como homens e lhes tentar inculcar um conjunto de valores a partir daí, eles com valores e com conhecimentos, são melhores militares e saem daqui muito mais valorizados com uma melhor capacidade para vingar lá fora. Assim trarão melhores referências de cá e vão fazer publicidade positiva ou negativa dependendo daquilo que foi o seu enquadramento. Outra mudança que passa por isto também das atividades de grupo foi melhorar condições das estruturas para eles como as casas de banho e alojamentos, se melhorar as condições deles também vão abraçar o projeto de melhor forma. Outra coisa que tentei inculcar foi melhorar o espírito de se sentirem operacionais e quererem ser operacionais, incentivar o desafio e espírito de sacrifício. Portanto o meu projeto principal foi remodelar o esquema de formação dos militares pondo uma preponderância maior na formação, na cultura, melhorar as suas condições e criar o espírito operacional. Outro projeto que tenho em mente mas que ainda não foi concretizado é construir um treino em circuito diferente para incentivar essa parte operacional, criar uma pista de combate a seco, criar uma pista circular de combate corpo a corpo e por último criar um local de pesos livres para poderem fazer um treino diferente para a malta se motivar. Ainda no âmbito operacional também criámos melhores condições de trabalho, conseguimos pedir mochilas novas e coletes táticos o que representa uma mais valia, pintámos chaparraís, fizemos placards novos, novos sistemas de treino dos apontadores e agora temos mais coisas em vista para continuar a melhorar as condições de trabalho e motivação.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

Eu acho que sim. Uma das coisas que me fez escolher o regimento quando estava no teu lugar foi sentir o pulsar e o ambiente que aqui se sentia e o que eu mais aprecio é saber que o regimento ou um grupo valoriza o aspeto humano e acho que aqui no nosso regimento nós conseguimos seguir a deontologia militar mas ao mesmo tempo damos uma boa base de relacionamento. Eu tenho o major e o Tenente-Coronel mais antigos que eu, no entanto, não implica que não possa falar abertamente com eles sabendo que têm mais experiência e autoridade mas posso dar o meu contributo e, aqui no regimento, temos à vontade para fazer isso, conseguimos brincar sem misturar as coisas e sem deixar de se ser exigente. O nosso relacionamento pessoal melhor ajuda-nos também a entendermo-nos profissionalmente, não são barreiras até pelo contrário, a nossa lidação pessoal ajuda a desbloquear situações profissionais e acho que isso é muito positivo. Fazermos aquilo que é melhor é o mais importante para a mudança aqui no regimento porque quando há uma indicação superior para mim de uma mudança uma das coisas que tenho que me preocupar é qual é que é a estratégia de comunicação que tenho que seguir para os meus homens compreenderem que aquilo que têm que fazer é o mais justo e o melhor mesmo que as vezes nos pareça penalizar um bocadinho mais. Temos que ter uma perspectiva de grupo, não pensar só na nossa bateria mas sim no regimento. Tenho que escolher uma estratégia de comunicação eficaz para lhes dar a missão e convencê-los a fazer aquilo que é o mais correto, assim, estamos a valorizar o aspeto humano e estamos também a fazer com que não caiam na desmotivação e isso fortalece as bases da disciplina e fortalece a capacidade para lidar com a mudança.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

A liderança é algo fundamental. Quando trabalhamos com um grupo, há que haver uma mente aglutinadora de vontades de competências e de formas de trabalhar para atingir um fim e isso não é fácil. Tem que se gerir muitos conflitos, tarefas e recursos em prol da missão e isso requer capacidade racional para conseguir identificar essas variáveis e saber

como elas se encaixam e contribuem para a solução da missão. É preciso capacidade de lidar com diferentes personalidades interpretá-las e saber como tirar partido disso. Temos que saber tirar proveito dos dons que cada um tem e por exemplo se houver um indivíduo bom mas que não está predisposto para fazer tal função, temos que saber lidar com isso e temos que fazer com que aquele indivíduo ganhe predisposição. Isso é tarefa de um líder, dar motivação a quem não a tem. O líder torna simples aquilo que é difícil e isto parte da sua capacidade de identificar e analisar, mas também da sua comunicação e da forma como transmite e como pretende exercer este processo. Respondendo à questão propriamente dita, a liderança é decisiva. Posso chegar a um grupo e como teve uma liderança muito boa anteriormente que mesmo sem o líder permaneceu o espírito, eu tenho a minha vida facilitada, no entanto, não deixa de ser importante a minha tarefa de liderança nem que seja para manter esse espírito. A liderança pode ser muito boa mas basta um momento infeliz para cair tudo por terra. A liderança não é um dado adquirido, tem momentos de crise e basta um líder tomar mal uma decisão para acabar com a sua liderança. É importantíssima a capacidade de influência que a liderança tem para os subordinados aceitarem melhor a mudança principalmente quando esta mudança à partida dá a ideia que nos obriga a sair da nossa zona de conforto. Quando trabalhamos com grupos que estão habituados a determinados tipos de rotinas é sempre complicado mudar essas rotinas quando isso obriga a um esforço suplementar ou a padrões fora daquilo que estão habituados.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

Bom relacionamento não significa sermos porreiros. À que ter coragem quando é para dizer coisas menos positivas, sempre identificando fatos e não juízos de valor. Temos que ter coragem para dizer aquilo que a pessoa fez e o que deve melhorar não necessitando para isso de ser amiguinho. É como uma relação de pai para filho, nem sempre um pai agrada ao filho e lhe dá aquilo que ele quer mas sim o que precisa. Muitas vezes quando temos um grupo de pessoal em que o nível de maturidade não é o máximo, muitas vezes temos que estar a explicar que aquilo que eles querem não é compatível com aquilo que eles precisam e o que é melhor para eles. Há grupos com mais maturidade em que posso dar mais confiança e outros que não posso dar tanta confiança. No entanto, tenho que estar atento mas pronto para premiar e reconhecer trabalho seja para chamar a atenção ou inclusivamente para punir disciplinarmente, devendo ser esta a última medida a tomar.

Partindo do pressuposto que as pessoas que temos na tropa são pessoas de caráter e adultas, devemos lidar com eles dessa forma, temos que ser tolerantes face à falha quando é derivado de um mau esclarecimento ou o indivíduo tem uma noção errada dos seus valores ou do que é correto e incorreto. Contribui para a aceitação da mudança quanto melhor for o relacionamento enquanto cmdt, no entanto, não é ser porreirinho. Há momentos que temos que ser bons, reconhecer o trabalho, ser justos, premiar e elogiar mas outros que temos que ser mais duros, exigentes, frontais e dizer aquilo que as pessoas não gostam. Mas também à que saber como dizer para que a pessoa se sinta à vontade em melhorar e sinta que errou.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2.4: ENTREVISTADO Nº4

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 4
2. Entrevistado: Luís Miguel da Silva Resende Mouta
3. Posto: Capitão de Artilharia
4. Função: Cmdt BCS
5. Local: Queluz
6. Data: 16Abr14
7. Duração: 30 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Acredito que os militares devido à sua formação e à rigidez da instituição militar estão preparados para aceitar qualquer tipo de mudança. A formação deles passa por isso, por reagir à mudança e concretizar os objetivos sabendo que a qualquer momento o planeamento está sujeito a alterações, por isso a formação e o modo de trabalhar normal da instituição militar está logo preparada para isso. Qualquer que seja

o processo de mudança o militar deve reagir com naturalidade e portanto acho que geralmente aceita bem. O aceita bem por vezes não compreende os processos de mudança, talvez devido à forma que a estrutura militar está organizada. Nem sempre os recursos humanos nos vários patamares entendem certos processos de mudança na estrutura mas concretizam-na e fazem com que ela ocorra. Podem por vezes ter dúvidas na validade dessa mudança se traz proveito ou não, mas quando chamados a participar ativamente em processos de mudança e deve ser isso que os militares devem procurar, devem auxiliar toda a estrutura de comando dando a conhecer a sua opinião na sua perspectiva e em cada patamar.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

Não existe outra posição especialmente para quem está em funções de comando que não aceitar as mudanças que os superiores hierárquicos propõem. Faz parte da hierarquia nós acatarmos com as decisões de comando. Quando já vem efetivamente uma decisão de mudança não existe outra possibilidade senão a aceitar. Podemos se houver tempo disso, influenciar a decisão de mudança relativamente ao nossos superiores hierárquicos, isso faço eu e faz qualquer militar dentro da sua estrutura e hierarquia. Tentar influenciar quando há necessidade disso, as alterações de como se vai processar a mudança ou o processo, se tivermos uma opinião válida para acrescentar. Quando já vem uma decisão na forma final, só temos que a fazer cumprir.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?

Eu diria que não, mas como já referi existem muitos processos de mudança na vida diária de uma unidade ou subunidade. Motivei mudanças ao nível de chefias, desempenho de funções e influenciei a decisão para a nomeação de certos elementos para certos casos. Alterei modos de funcionar, processos de funcionamento organizacionais, desde horários, a forma de estruturação da secção de alimentação por equipas ou escalas corridas, mas isso são processos de mudança que são o dia a dia. Quando vemos algo que pode ser melhorado quer funcional quer comportamental estamos sempre a introduzir mudanças. Na vida de um cmdt de bateria temos que estar atentos a estes momentos em que existe necessidade de

intervir e geralmente quando um cmdt de bateria intervém implica um processo de mudança.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

Eu considero que os recursos humanos do regimento são valorizados pelo trabalho que desempenham, quer seja de forma formal ou informal são valorizados e são influenciados nos momentos certos. Essa valorização se é importante para a aceitação da mudança eu acho que sim, porque os recursos humanos quando se sentem bem e sentem valorizados nas suas funções sentem de uma forma diferente qualquer alteração ao sistema. Numa pessoa desmotivada quer seja por uma ou outra razão uma mudança pode ser fator de acréscimo na desmotivação. A pessoa não se sente preparada para reagir se não se sente motivada no seu dia a dia no seu trabalho normal.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

Ao nível de competências chave é complicado explicar quais. Um líder na sua verdadeira assunção embarca em sim várias competências chave, muitas características. Eu acho que a empatia, a lealdade, a frontalidade, seriam elementos importantes. Quanto mais ligação tivermos aos subordinados e quanto mais eles se sentirem ligados ao seu cmdt e ao seu líder mais facilmente se consegue explicar ou introduzir alterações e mudanças porque eles sentem que a necessidade de mudança não é só da hierarquia e do regimento, abarcam isso como uma missão a cumprir aos seus cmdts e aos seus líderes. Se os seus cmdts e líderes decidirem que é preciso alterar, quanto mais eles se sentirem ligados aos cmdts e aos líderes mais eles introduzem isso como uma mudança que como um todo precisam de fazer. Deste modo quanto melhor for a liderança, quanto maior for a ligação que existir entre os subordinados e os cmdts e líderes mais facilmente aceitam a mudança, aceitam-na como uma mudança deles também, uma necessidade deles também mudar. Se eles não se identificarem com os líderes oferecem resistência à mudança nem que seja porque não se

identificam com o líder ou cmdt. Como não concordam com o cmdt, é mais uma forma de não concordar ou de oferecer resistência às decisões que emanam dos seus cmdts.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

A resposta está dentro daquela que dei à anterior pergunta. Quanto melhor o relacionamento dos cmdts com os seus subordinados, dos subordinados com o cmdt mais ligação entre eles há, mais o sentimento de pertença e mais o sentimento de a mudança ser um bem comum. Para além disto, uma forma de identificar o líder é levar as outras pessoas a fazer coisas que às vezes nem elas querem fazer. Portanto quanto melhor for o relacionamento enquanto cmdt/líder e os seus subordinados mais facilmente se impõem os processos de mudança com que eles não se identificam e quanto melhor liderança, mais fácil será introduzir esse processo.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2.5: ENTREVISTADO Nº5

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 5
2. Entrevistado: Eduardo Jorge Saraiva
3. Posto: Tenente de Artilharia
4. Função: Cmdt Pel Stinger/Radar
5. Local: Queluz
6. Data: 16Abr14
7. Duração: 25 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Infelizmente não. Como a instituição militar, nomeadamente o Exército tem dezenas ou mesmo centenas de anos existe um conjunto de tradições e hábitos que estão demasiado enraizados. Esta situação provoca que todo o processo de mudança enfrenta demasiada oposição, o que origina a que qualquer alteração ou mudança que seja proposta, e supondo que seja aceite, demora muito tempo até ser posta em prática. Somos infelizmente demasiado burocráticos ao nível administrativo e inclusive ao nível operacional.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

Como jovem que sou de uma forma geral aceito bem as mudanças propostas pela hierarquia, o grande problema é a falta de propostas para mudar.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?

Não, uma vez que todos os projetos que eu propus não foram autorizados. Esta situação deve-se ao fato de falta de aceitação pela hierarquia ou por um motivo que hoje em dia está muito na ordem do dia que é a falta de recurso financeiros.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

De uma forma geral os recursos humanos existentes são valorizados. Esta valorização, dependendo dos casos e da situação, é evidenciada com a atribuição de dias de mérito, de descanso, louvores, ou simplesmente de uma forma verbal. Contudo, nos dias de hoje, com as dificuldades financeiras que assolam inclusivamente a própria organização militar, e ainda mais preocupante, que assolam os vencimentos dos militares, muitas das vezes os militares não aceitam a mudança. Ou seja, a valorização individual ou pessoal dos militares não é suficiente para estes aceitarem a mudança.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

Sim, sem sombra de dúvida. A própria história do mundo é uma evidência dessa situação. Muitos foram os líderes que, ao longo da história, possibilitaram mudanças quer através da sua capacidade de oratória, personalidade ou competência. Contudo sou da opinião que existem várias formas de liderar. Hoje em dia vemos jovens oficiais ou sargentos que de uma forma descontraída e não muito rígida conseguem influenciar os subordinados e convencê-los das mudanças que são necessárias instituir.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

Obviamente que sim. Quanto melhor o relacionamento entre mim e os meus subordinados, mais fácil será gerir todo o processo da mudança. O contrário também é verdade, quanto melhor for o meu relacionamento com os meus superiores hierárquicos, mais fácil será para mim assimilar e apoiar qualquer processo de mudança.

Contudo sou da opinião que o tipo de relacionamento entre o comandante e um subordinado não deve ser um entrave para realizar qualquer alteração ou mudança. Supostamente somos militares profissionais e devemos apoiar qualquer processo que seja delimitado pelo comandante.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A2.6: ENTREVISTADO Nº6

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1. Entrevista Nº: 6
2. Entrevistado: João Honório Carvalho Lamas
3. Posto: Alferes de Artilharia Paraquedista
4. Função: Cmdt de Pel Radar da BtrAAA/BrigRR
5. Local: Queluz
6. Data: 16Abr14
7. Duração: 35 minutos

GUIÃO

8. A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?

Não! No meu entender acho que os militares estão mal habituados, habituaram-se a que o ordenado no final do mês seja sempre certo quer façam muito ou pouco por isso acabam sempre por ser pouco proativos. Sempre que os graduados querem implementar uma ideia nova ou alterar a instrução os subordinados não reagem bem. Assim sendo, acredito que o pessoal do exército e neste regimento estão muito mal habituados, se as coisas forem feitas de maneira diferente não reagem bem, se tentamos mudar qualquer coisa se os afetar eles não aceitam e metem muitos entraves.

9. De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?

Costuma se dizer que quem pode manda quem deve obedece, no entanto eu não concordo com isso mas tenho um cmdt de bateria que nos dá muita liberdade. Traça as suas linhas de orientação, permite que nós participemos no próprio funcionamento destas linhas, permite que dê ideias, é muito flexível e aceita muito as nossas ideias. Como é muito flexível, podemos dizer que aceitamos bem as mudanças propostas por ele. Ele dá-nos a nossa missão, temos que a cumprir mas permite que façamos as nossas alterações

desde que previamente lhe diga o que queremos alterar. Depois o problema é quando tentamos passar para o escalão em baixo que a coisa não corre bem.

10. Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?

Alterei a realização de um exercício. Temos um exercício tática de AAA da bateria que até ao último ano o exercício basicamente era pegar nas viaturas ir para um ponto, determinar o setor principal de tiro e ficar lá ao nível das esquadras. Neste exercício fizemos algo diferente, começámos com um topográfica, fizemos uma ordem de operações em caixa de areia e parte de AAA com viaturas para as posições. Notou-se por parte dos praças e de alguns sargentos bastante desconforto na ideia de fazer uma topográfica e muito má vontade de o fazer, ou seja, tentámos mudar e notámos que as pessoas estão mal habituadas.

11. Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?

Não. Na minha opinião os recursos humanos que temos nesta unidade são muito escassos. Estou numa bateria que deveria ter perto de 100 homens e somos 30 pessoas. Dos quais 12 são graduados e dos 18 praças que deveriam ser paraquedistas são 8, ou seja, o grupo tem outras prioridades e acabam por nos vir buscar pessoal, o pessoal acaba por ser transferido para outras unidades e não vem para cá ninguém. Desta forma, como o pessoal sabe que apenas vai ficar aqui uns anos, se tentamos dar novas ideias eles não reagem bem, muitos não gostam de cá estar e por outro lado as missões que lhes são atribuídas eles também não gostam porque andar a apanhar folhas e a fazer limpezas ninguém se sente motivado.

12. Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?

Sim, sem dúvidas que pode influenciar os subordinados a aceitar melhor a mudança. Agora o problema na minha opinião é que quando tento implementar algumas coisas já vem de trás uma má habitação dos militares. Quando lhes pretendo mudar alguma coisa nota-se que há mesmo má vontade, visto que, à partida o pessoal vai ficar a perder tempo, estatuto, dinheiro ou vão perder qualquer outra coisa. Quando tentamos mudar para algo que os beneficie como por exemplo sair mais cedo ou não trabalhar tanto nota-se uma boa aceitação. Quando tentamos mudar dando mais treino operacional, mais formação e instruções nota-se que isso não acontece e que muitas vezes tentam se baldar. Já vem de cima alguma disposição em aceitar as reclamações e, assim sendo, quem sou eu para dizer que não quando quem está em cima lhes diz que sim.

13. Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?

Tento dar me bem com eles, não entrar em praxes, ter em conta os problemas deles e vida deles, tento que não me vejam como uma má pessoa mas também que não me vejam como o rapaz que dorme na cama ao lado mas sim que me vejam como cmdt de pelotão que sou. Há pessoal mais fácil de lidar e pessoal menos fácil, no entanto, creio que uma coisa que me ajuda bastante são os sargentos. Têm um grande papel não só por nos aconselhar mas também como elo de ligação. O meu sargento facilita-me muito o trabalho e alerta-me para coisas que são precisas devido à sua experiência. No entanto, agora trabalho com outro sargento e as coisas não funcionam tão bem porque é um sargento que dá mais liberdade. Com o outro fazíamos corridas mais lentas que aceitavam bem e agora não é bem assim. A própria forma como se relaciona pode não ser tão boa. A forma como eu lido com eles continua a ser sem dúvida fulcral para aceitar as mudanças, no entanto, creio que o que vem de cima de nós, o grupo ou a Unidade, faz com que a própria habitação e ambiente os leve a pensar de uma forma que se ao tentar mudar algumas coisas na sua rotina eles não aceitam. Na minha bateria fazem as coisas bem feitas porque já sabem como eu funciono e quando lhes tento dar algum novo acabam por aceitar melhor, no entanto, ainda se nota alguma falta de vontade.

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE A3: JUSTIFICAÇÃO DA ANÁLISE QUANTITATIVA**Questão nº 8**

Entrevistado 1 - **Sim, concordo** desde que o processo de mudança seja entendido e saibamos qual o objetivo a atingir. **Se o processo de mudança tiver por objetivo melhorar as condições da instituição e do pessoal acho que toda a gente aceita bem a mudança.**

Entrevistado 2 - **Tenho ideia que sim.** Tenho ideia que a maioria dos militares de hoje **incentivam e participam ativamente na mudança**, sendo aliás prova disso as incontáveis mudanças que a estrutura tem sofrido.

Entrevistado 3 - **Eu acho que sim, eu acho que nós os militares uma das coisas que nos distingue é precisamente a capacidade de lidar com a mudança**, isso é uma coisa que nos distingue, é um requisito para as nossas missões que são de âmbito variado e devemos ter essa capacidade e essa valência. De uma forma sumária os militares como toda a gente quando há mudança, sobretudo quando ela à partida representa sair da zona de conforto ou sair daquilo que estamos habituados há sempre alguma resistência mas **os militares têm essa resistência na fase inicial** mas depois temos sempre uma análise cuidada, seguida de uma fase da avaliação, discussão e por último a fase de implementação.

Entrevistado 4 - Acredito que os militares devido à sua formação e à rigidez da instituição militar estão preparados **para aceitar qualquer tipo de mudança**. A formação deles passa por isso, por reagir à mudança e concretizar os objetivos sabendo que a qualquer momento o planeamento está sujeito a alterações, por isso a formação e o modo de trabalhar normal da instituição militar está logo preparada para isso. **Qualquer que seja o processo de mudança o militar deve reagir com naturalidade e portanto acho que geralmente aceita bem.** Podem por vezes ter dúvidas na validade dessa mudança se traz proveito ou não, **mas quando chamados a participar ativamente em processos de mudança e deve ser isso que os militares devem procurar**, devem auxiliar toda a estrutura de comando dando a conhecer a sua opinião na sua perspetiva e em cada patamar.

Entrevistado 5 - **Infelizmente não.** Como a instituição militar, nomeadamente o Exército tem dezenas ou mesmo centenas de anos existe um conjunto de tradições e hábitos que estão demasiado enraizados. **Esta situação provoca que todo o processo de mudança**

enfrenta demasiada oposição, o que origina a que qualquer alteração ou mudança que seja proposta, e supondo que seja aceite, demora muito tempo até ser posta em prática.

Entrevistado 6 - Não! Sempre que os graduados querem implementar uma ideia nova ou alterar a instrução os subordinados não reagem bem. Assim sendo, acredito que o pessoal do exército e neste regimento estão muito mal habituados, se as coisas forem feitas de maneira diferente não reagem bem, se tentamos mudar qualquer coisa se os afetar eles não aceitam e metem muitos entraves.

Questão nº 9

Entrevistado 1 - Primeiro que tudo importa saber qual é a finalidade da mudança e qual são os objetivos a atingir. Se forem clarinhos os objetivos e com que finalidade é fácil aceitar as mudanças. Aceito as mudanças propostas se forem definidos um objetivo e uma finalidade. Os caminhos é que podem ser diferentes e se tivermos ideias diferentes propomos depois quem tiver a decisão final que escolha e diga.

Entrevistado 2 - Aceito da forma como me foi ensinado nos “bancos da escola militar”, ou seja, enquanto durar o período respeitante ao processo de tomada de decisão, dou os contributos que achar convenientes com respeito e objetividade, tendo sempre como ideia geral apresentar soluções para os eventuais problemas em vez de apenas colocar problemas sem nenhuma hipótese de resolução. Após a decisão ser tomada, concorde eu com a mesma, ou não, tomarei todas as medidas necessárias para que a mesma represente um sucesso para o meu comandante e para a instituição, o que se acaba por traduzir num meu sucesso também.

Entrevistado 3 - Eu gosto sempre de analisar primeiro, questionar o meu superior acerca de alguns aspetos que ele não me tenha esclarecido ou não mencionou para tentar identificar todo o tipo de variáveis e também tentar ajudá-lo a contemplar alguma variável que se tenha esquecido. Portanto a minha relação com o meu superior quando me apresenta uma mudança é sempre de um diálogo muito saudável, um debate numa perspetiva construtiva, independentemente de ser inferior hierárquico. Tudo é possível concretizar se houver este diálogo de salutar por isso no caso da mudança proposta pelos nossos superiores nós devemos aceitar a mudança sempre com um espírito crítico e espírito construtivo, tentar não só identificar os problemas para depois partir para a solução.

Entrevistado 4 - Não existe outra posição especialmente para quem tá em funções de comando que não aceitar as mudanças que os superiores hierárquicos propõem. Quando já vem efetivamente uma decisão de mudança não existe outra possibilidade senão a aceitar. Podemos se houver tempo disso influenciar a decisão de mudança relativamente ao nossos superiores hierárquicos, isso faço eu e faz qualquer militar dentro da sua estrutura e hierarquia. Tentar influenciar quando há necessidade disso, as alterações de como se vai processar a mudança ou o processo, se tivermos uma opinião válida para acrescentar. Quando já vem uma decisão na forma final, só temos que a fazer cumprir.

Entrevistado 5 - Como jovem que sou de uma forma geral aceito bem as mudanças propostas pela hierarquia, o grande problema é a falta de propostas para mudar.

Entrevistado 6 - Costuma se dizer que quem pode manda quem deve obedece, no entanto eu não concordo com isso mas tenho um cmdt de bateria que nos dá muita liberdade. Traça as suas linhas de orientação, permite que nós participemos no próprio funcionamento destas linhas, permite que dê ideias, é muito flexível e aceita muito as nossas ideias. Como é muito flexível, podemos dizer que aceitamos bem as mudanças propostas por ele. Ele dá-nos a nossa missão, temos que a cumprir mas permite que façamos as nossas alterações desde que previamente lhe diga o que queremos alterar.

Questão nº 10

Entrevistado 1 - Coordenei vários desde que estou no grupo à já dois anos. Depois dentro das baterias, fazemos um ciclo de avaliação, se identificar-mos que existe alguma situação que pode ser melhorada vamos analisar e vamos fazer um processo para mudar essa situação para atingir os objetivos de forma mais eficaz e eficiente e com melhores resultados. A função de qualquer comandante é gerir com processos de mudança.

Entrevistado 2 - Sim, durante o meu primeiro ano de alferes participei na extinção da antiga BtrAAA N.º1/RAAA1 e na criação da BtrAAA/BrigInt, com especial foco no Pelotão de Chaparral. Durante o meu primeiro ano de tenente ajudei a levantar o PelAAA/BrigRR. Esta missão constitui um desafio para mim por variados motivos mas um dos principais foi, para além de ser uma subunidade diretamente ligada ao comando da BrigRR, levantar uma unidade assente no cariz paraquedista em Queluz.

Entrevistado 3 - Neste sentido o meu projeto de mudança foi um projeto de tentar criar mais atividades de grupo, provas práticas e topográficas, tiro, lanches, palestras, etc, numa perspetiva de se os conseguirmos melhorar como homens melhoramos como militares. Outra mudança que passa por isto também das atividades de grupo foi melhorar condições das estruturas para eles como as casas de banho e alojamentos, se melhorarmos as condições deles também vão abraçar o projeto de melhor forma. Outra coisa que tentei inculcar foi melhorar o espírito de se sentirem operacionais e quererem ser operacionais, incentivar o desafio e espírito de sacrifício. Portanto o meu projeto principal foi remodelar o esquema de formação dos militares dando uma preponderância maior na formação, na cultura, melhorar as suas condições e criar o espírito operacional.

Entrevistado 4 - Motivei mudanças ao nível de chefias, desempenho de funções e influenciei a decisão para a nomeação de certos elementos para certos casos. Alterei modos de funcionar, processos de funcionamento organizacionais, desde horários, a forma de estruturação da secção de alimentação por equipas ou escalas corridas, mas isso são processos de mudança que são o dia a dia. Quando vemos algo que pode ser melhorado quer funcional quer comportamental estamos sempre a introduzir mudanças. Na vida de um cmdt de bateria temos que estar atentos a estes momentos em que existe necessidade de intervir e geralmente quando um cmdt de bateria intervém implica um processo de mudança.

Entrevistado 5 - Não, uma vez que todos os projetos que eu propôs não foram autorizados. Esta situação deve-se ao facto de falta de aceitação pela hierarquia ou por um motivo que hoje em dia está muito na ordem do dia que é a falta de recursos financeiros.

Entrevistado 6 - Alterei a realização de um exercício. Notou-se por parte dos praças e de alguns sargentos bastante desconforto na ideia de fazer uma topográfica e muito má vontade de o fazer, ou seja, tentámos mudar e notámos que as pessoas estão mal habituadas.

Questão nº 11

Entrevistado 1 - Acho que sim porque está no regulamento do regimento que todo o superior hierárquico tem o dever de tutela sobre os seus subordinados desde que seja verificar se tem condições de segurança nas tarefas, condições de habitabilidade, se há

condições no espaço de lazer, que é importante para o ser humano e o militar, condições no bar, messes e ainda preocupação com a moral e bem estar. Depois o militar no desempenho das suas funções também precisa de formação e, nós preocupamo-nos também com a formação aqui, que é uma forma de eles se valorizarem. Por isso, penso que o regimento valoriza os recursos humanos, todo o militar aqui reconhece isso e aceita bem a mudança.

Entrevistado 2 - Neste momento é minha percepção que à uma valorização e preocupação acentuada com o pessoal por parte do comando do regimento, o que contribui significativamente para os níveis de sucesso alcançados nos últimos exercícios e no cumprimento das mais variadas missões e tarefas.

Entrevistado 3 - Eu acho que sim. Uma das coisas que me fez escolher o regimento quando estava no teu lugar foi sentir o pulsar e o ambiente que aqui se sentia e o que eu mais aprecio é saber que o regimento ou um grupo valoriza o aspeto humano e acho que aqui o nosso regimento nos conseguimos seguir a deontologia militar mas ao mesmo tempo damos uma boa base de relacionamento. O nosso relacionamento pessoal melhor ajuda-nos também a entendermo-nos profissionalmente, não são barreiras até pelo contrário, a nossa lidação pessoal ajuda a desbloquear situações profissionais e acho que isso é muito positivo. Tenho que escolher uma estratégia de comunicação eficaz para lhes dar a missão e convencê-los a fazer aquilo que é o mais correto, assim, estamos a valorizar o aspeto humano e estamos também a fazer com que não caiam na desmotivação e isso fortalece as bases da disciplina e fortalece a capacidade para lidar com a mudança.

Entrevistado 4 - Eu considero que os recursos humanos do regimento são valorizados pelo trabalho que desempenham, quer seja de forma formal ou informal são valorizados e são influenciados nos momentos certos. Essa valorização se é importante para a aceitação da mudança eu acho que sim, porque os recursos humanos quando se sentem bem e sentem valorizados nas suas funções sentem de uma forma diferente qualquer alteração ao sistema. Numa pessoa desmotivada quer seja por uma ou outra razão uma mudança pode ser um fator de acréscimo na desmotivação. A pessoa não se sente preparada para reagir se não se sente motivada no seu dia a dia no seu trabalho normal.

Entrevistado 5 - De uma forma geral os recursos humanos existentes são valorizados. Esta valorização, dependendo dos casos e da situação, é evidenciada com a atribuição de dias de mérito, de descanso, louvores, ou simplesmente de uma forma verbal. Contudo, nos dias de

hoje, com as dificuldades financeiras que assolam inclusivamente a própria organização militar, e ainda mais preocupante, que assolam os vencimentos dos militares, **muitas das vezes os militares não aceitam a mudança. Ou seja, a valorização individual ou pessoal dos militares não é suficiente para estes aceitarem a mudança.**

Entrevistado 6 - Não. Na minha opinião os recursos humanos que temos nesta unidade são muito escassos. Estou numa bateria que deveria ter perto de 100 homens e somos 30 pessoas. Dos quais 12 são graduados e dos 18 praças que deveriam ser paraquedistas são 8, ou seja, o grupo tem outras prioridades e acabam por nos vir buscar pessoal, o pessoal acaba por ser transferido para outras unidades e não vem para cá ninguém. Desta forma, como o pessoal sabe que apenas vai ficar aqui uns anos, se **tentamos dar novas ideias eles não reagem bem,** muitos não gostam de cá estar e por outro lado as missões que lhe são atribuídas eles também não gostam porque andar a apanhar folhas e a fazer limpezas ninguém se sente motivado.

Questão nº 12

Entrevistado 1 - A liderança é importante mas não só, não é só o dom natural mas também técnicas e através de aprendizagem que leva a que os subordinados aceitem melhor a mudança. E o mais importante para mim é explicar bem os objetivos, assim, toda a gente percebe e é mais fácil toda a gente aceitar a mudança, principalmente é isto que se tem que fazer com os subordinados.

Entrevistado 2 - Sem dúvida, a liderança é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização, ainda com maior destaque e relevo no seio militar. A liderança é uma ferramenta chave para a aceitação de qualquer mudança.

Entrevistado 3 - A liderança é algo fundamental. É importantíssima a capacidade de influência que a liderança tem para os subordinados aceitarem melhor a mudança principalmente quando esta mudança à partida dá a ideia que nos obriga a sair da nossa zona de conforto. Quando trabalhamos com grupos que estão habituados a determinados tipos de rotinas é sempre complicado mudar essas rotinas quando isso obriga a um esforço suplementar ou a padrões fora daquilo que estão habituados.

Entrevistado 4 - Deste modo quanto melhor for a liderança, quanto maior for a ligação que existir entre os subordinados e os comandantes e líderes mais facilmente aceitam a mudança, aceitam-na como uma mudança deles também, uma necessidade deles também mudar. Se eles não se identificarem com os líderes oferecem resistência à mudança nem que seja porque não se identificam com o líder ou comandante. Como não concordam com o comandante, é mais uma forma de não concordar ou de oferecer resistência às decisões que emanam dos seus comandantes.

Entrevistado 5 - Sim, sem sombra de dúvida. A própria história do mundo é uma evidência dessa situação. Muitos foram os líderes que, ao longo da história, possibilitaram mudanças quer através da sua capacidade de oratória, personalidade ou competência. Contudo sou da opinião que existem várias formas de liderar. Hoje em dia vemos jovens oficiais ou sargentos que de uma forma descontraída e não muito rígida conseguem influenciar os subordinados e convencê-los das mudanças que são necessárias instituir.

Entrevistado 6 - Sim, sem dúvidas que pode influenciar os subordinados a aceitar melhor a mudança. Agora o problema na minha opinião é que quando tento implementar algumas coisas já vem de trás uma má habituação dos militares.

Questão nº 13

Entrevistado 1 - A minha postura é que quando tento transmitir algum processo de mudança o que me ensinaram foi ser simples preciso e conciso para toda a gente perceber e definir os objetivos, as metas e definir um caminho. No entanto, estou sempre aberto às propostas dos meus subordinados. Se o meu subordinado ver que há um caminho para atingir aquele objetivo que parece ser melhor eles têm sempre total abertura minha para colocarem as suas opiniões ou apresentarem propostas para atingirem aqueles objetivos. Se for assim feito, na solução obtida para um determinado problema existe maior comprometimento de todo o grupo ou equipa, visto que, o pessoal também se sente parte da equipa que ajudou a solucionar o problema. Isto permite também ao comandante ou líder obter uma vantagem, ou seja, para além de obter o comprometimento do pessoal permite ainda atingir soluções melhores dos problemas. Este comprometimento e envolvimento dos subordinados contribui assim para que a resistência à mudança seja menor.

Entrevistado 2 - Sem dúvida alguma que acredito.

Entrevistado 3 - Contribui para a aceitação da mudança quanto melhor for o relacionamento enquanto comandante, no entanto, não é ser porreirinho. Há momentos que temos que ser bons, reconhecer o trabalho, ser justos, premiar e elogiar mas outros que temos que ser mais duros, exigentes, frontais e dizer aquilo que as pessoas não gostam. Mas também à que saber como dizer para que a pessoa se sinta à vontade em melhorar e sinta que errou.

Entrevistado 4 - Quanto melhor o relacionamento dos comandantes com os seus subordinados, dos subordinados com o comandante mais ligação entre eles há, mais o sentimento de pertença e mais o sentimento de a mudança ser um bem comum. Para além disto, uma forma de identificar o líder é levar as outras pessoas a fazer coisas que as vezes nem elas querem fazer. Portanto quanto melhor for o relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados mais facilmente se impõem os processos de mudança com que eles não se identificam e quanto melhor liderança, mais fácil será introduzir esse processo.

Entrevistado 5 - Obviamente que sim. Quanto melhor o relacionamento entre mim e os meus subordinados, mais fácil será gerir todo o processo da mudança. O contrário também é verdade, quanto melhor for o meu relacionamento com os meus superiores hierárquicos, mais fácil será para mim assimilar e apoiar qualquer processo de mudança. Contudo sou da opinião que o tipo de relacionamento entre o comandante e um subordinado não deve ser um entrave para realizar qualquer alteração ou mudança. Supostamente somos militares profissionais e devemos apoiar qualquer processo que seja delimitado pelo comandante.

Entrevistado 6 - A forma como eu lido com eles continua a ser a sem dúvida fulcral para aceitar as mudanças, no entanto, creio que o que vem de cima de nós, o grupo ou a unidade, faz com que a própria habituação e ambiente os leve a pensar de uma forma que se ao tentar mudar algumas coisas na sua rotina eles não aceitam.

APÊNDICE A4: ANÁLISE QUALITATIVA

ANÁLISE DA QUESTÃO Nº8

O Quadro 6 apresenta a síntese de respostas à questão nº8 **“A sociedade atual, o País e as organizações de hoje em dia estão constantemente em mudança. Na sua opinião e com base na sua experiência, acredita que os militares geralmente aceitam bem quando existem processos de mudança?”**.

Quadro 6: Análise de resultados da questão 8.

Entrevistado	Resultados obtidos
nº1 TCor Patronilho	“Sim, concordo (...) Se o processo de mudança tiver por objetivo melhorar as condições da instituição e do pessoal acho que toda a gente aceita bem a mudança.”
nº2 Cap Almeida	“Tenho ideia que sim.” “Tenho ideia que a maioria dos militares de hoje incentivam e participam ativamente na mudança.”
nº 3 Cap Casinha	“Eu acho que sim, eu acho que nós os militares uma das coisas que nos distingue é precisamente a capacidade de lidar com a mudança” “os militares têm essa resistência na fase inicial”
nº4 Cap Mouta	“Acredito que os militares (...) estão preparados para aceitar qualquer tipo de mudança.” “Qualquer que seja o processo de mudança o militar deve reagir com naturalidade e portanto acho que geralmente aceita bem.” “Podem por vezes ter dúvidas (...) mas quando chamados a participar ativamente em processos de mudança e deve ser isso que os militares devem procurar, devem auxiliar toda a estrutura de comando”
nº5 Ten Saraiva	“Infelizmente não. (...) existe um conjunto de tradições e hábitos que estão demasiado enraizados. Esta situação provoca que todo o processo de mudança enfrenta demasiada oposição”
nº6 Alf Lamas	“Não. Sempre que os graduados querem implementar uma ideia nova ou alterar a instrução os subordinados não reagem bem (...) não reagem bem, se tentamos mudar qualquer coisa se os afetar eles não aceitam e metem muitos entraves.”

ANÁLISE DA QUESTÃO Nº9

O Quadro 7 apresenta a síntese de respostas à questão nº 9 **“De que forma aceita as mudanças propostas pelos seus superiores hierárquicos?”**.

Quadro 7: Análise de resultados da questão 9.

Entrevistado	Resultados obtidos
nº1 TCor Patronilho	“é fácil aceitar as mudanças. (...) Aceito as mudanças propostas se forem definidos um objetivo e uma finalidade. “se tivermos ideias diferentes propomos”
nº2 Cap Almeida	“Aceito da forma como me foi ensinado nos bancos da escola militar” “dou os contributos que achar convenientes com respeito e objetividade” “Após a decisão ser tomada, concorde eu com a mesma, ou não, tomarei todas as medidas necessárias para que a mesma represente um sucesso para o meu comandante e para a instituição, o que se acaba por traduzir num meu sucesso também.”
nº 3 Cap Casinha	“Portanto a minha relação com o meu superior quando me apresenta uma mudança é sempre de um diálogo muito saudável, um debate numa perspectiva construtiva, (...) tentar não só identificar os problemas para depois partir para a solução” “no caso da mudança proposta pelos nossos superiores nós devemos aceitar a mudança”
nº4 Cap Mouta	“Não existe outra posição especialmente para quem está em funções de comando que não aceitar as mudanças que os superiores hierárquicos propõem. (...) Quando já vem efetivamente uma decisão de mudança não existe outra possibilidade senão a aceitar.” “Podemos se houver tempo disso influenciar a decisão de mudança relativamente ao nossos superiores hierárquicos, isso faço eu e faz qualquer militar dentro da sua estrutura e hierarquia.” “Quando já vem uma decisão na forma final, só temos que a fazer cumprir.”
nº5 Ten Saraiva	“Como jovem que sou de uma forma geral aceito bem as mudanças propostas pela hierarquia, o grande problema é a falta de propostas para mudar.”
nº6 Alf Lamas	“podemos dizer que aceitamos bem as mudanças propostas por ele.” “permite que façamos as nossas alterações desde que previamente lhe diga o que queremos alterar.”

ANÁLISE DA QUESTÃO Nº10

O Quadro 8 apresenta a síntese de respostas à questão nº 10 “Desde que desempenha a sua função atual, coordenou algum projeto de mudança? Qual?”.

Quadro 8: Análise de resultados da questão 10.

Entrevistado	Resultados obtidos
nº1 TCor Patronilho	“Coordenei vários desde que estou no grupo à já dois anos.” “A função de qualquer comandante é gerir com processos de mudança.”

nº2 Cap Almeida	“Sim, durante o meu primeiro ano de alferes participei na extinção da antiga BtrAAA N.º1/RAAA1 e na criação da BtrAAA/BrigInt”
nº 3 Cap Casinha	“Neste sentido o meu projeto de mudança foi um projeto de tentar criar mais atividades de grupo (...) o meu projeto principal foi remodelar o esquema de formação dos militares pondo uma preponderância maior na formação, na cultura, melhorar as suas condições e criar o espírito operacional.”
nº4 Cap Mouta	“Motivei mudanças ao nível de chefias, desempenho de funções e influenciei a decisão para a nomeação de certos elementos para certos casos.” “geralmente quando um cmdt de bateria intervém implica um processo de mudança.”
nº5 Ten Saraiva	“Não, uma vez que todos os projetos que eu propôs não foram autorizados.”
nº6 Alf Lamas	“Alterei a realização de um exercício.”

ANÁLISE DA QUESTÃO Nº11

O Quadro 9 apresenta a síntese de respostas à questão nº 11 **“Considera que os recursos humanos do regimento são valorizados e que essa valorização é importante para a aceitação da mudança?”**

Quadro 9: Análise de resultados da questão 11.

Entrevistado	Resultados obtidos
nº1 TCor Patronilho	“Acho que sim (...) o militar no desempenho das suas funções também precisa de formação e, nós preocupamo-nos também com a formação aqui, que é uma forma de eles se valorizarem. Por isso, penso que o regimento valoriza os recursos humanos, todo o militar aqui reconhece isso e aceita bem a mudança”
nº2 Cap Almeida	“Neste momento é minha perceção que há uma valorização e preocupação acentuada com o pessoal por parte do comando do regimento” “contribui significativamente para os níveis de sucesso alcançados nos últimos exercícios e no cumprimento das mais variadas missões e tarefas.”
nº 3 Cap Casinha	“Eu acho que sim. (...) acho que aqui o nosso regimento nos conseguimos seguir a deontologia militar mas ao mesmo tempo damos uma boa base de relacionamento.” “estamos a valorizar o aspeto humano (...) e isso fortalece as bases da disciplina e fortalece a capacidade para lidar com a mudança.”

n°4 Cap Mouta	<p>“Eu considero que os recursos humanos do regimento são valorizados pelo trabalho que desempenham (...) são valorizados e são influenciados nos momentos certos.”</p> <p>“Essa valorização se é importante para a aceitação da mudança eu acho que sim, porque os recursos humanos quando se sentem bem e sentem valorizados nas suas funções sentem de uma forma diferente qualquer alteração ao sistema.”</p>
n°5 Ten Saraiva	<p>“De uma forma geral os recursos humanos existentes são valorizados.”</p> <p>”Nos dias de hoje (...) muitas das vezes os militares não aceitam a mudança. Ou seja, a valorização individual ou pessoal dos militares não é suficiente para estes aceitarem a mudança.”</p>
n°6 Alf Lamas	<p>“Não.”</p> <p>“se tentamos dar novas ideias eles não reagem bem”</p>

ANÁLISE DA QUESTÃO N°12

O Quadro 10 apresenta a síntese de respostas à questão n° 12 **“Existem competências chave que devem ser aprendidas e praticadas pelos líderes de modo a conduzir eficazmente um processo de mudança. Na sua opinião, acredita que a liderança pode influenciar de alguma forma os subordinados a aceitarem melhor a mudança?”**.

Quadro 10: Análise de resultados da questão 12.

Entrevistado	Resultados obtidos
n°1 TCor Patronilho	<p>“A liderança é importante mas não só, não é só o dom natural mas também técnicas e através de aprendizagem que leva a que os subordinados aceitem melhor a mudança.”</p> <p>“E o mais importante para mim é explicar bem os objetivos, assim, toda a gente percebe e é mais fácil toda a gente aceitar a mudança”</p>
n°2 Cap Almeida	<p>“Sem dúvida, a liderança é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização, ainda com maior destaque e relevo no seio militar. A liderança é uma ferramenta chave para a aceitação de qualquer mudança.”</p>
n° 3 Cap Casinha	<p>“A liderança é algo fundamental. É importantíssima a capacidade de influência que a liderança tem para os subordinados aceitarem melhor a mudança”</p>
n°4 Cap Mouta	<p>“Deste modo quanto melhor for a liderança, quanto maior for a ligação que existir entre os subordinados e os comandantes e líderes mais facilmente aceitam a mudança, aceitam-na como uma mudança deles também, uma necessidade deles também mudar.”</p>

n°5 Ten Saraiva	“Sim, sem sombra de dúvida. (...) Hoje em dia vemos jovens oficiais ou sargentos que de uma forma descontráida e não muito rígida conseguem influenciar os subordinados e convencê-los das mudanças que são necessárias instituir.”
n°6 Alf Lamas	“Sim, sem dúvidas que pode influenciar os subordinados a aceitar melhor a mudança.”

ANÁLISE DA QUESTÃO N°13

O Quadro 11 apresenta a síntese de respostas à questão n° 13 **“Acredita que quanto melhor for o seu relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados, melhor será a aceitação das alterações e das mudanças propostas?”**.

Quadro 11: Análise de resultados da questão 13.

Entrevistado	Resultados obtidos
n°1 TCor Patronilho	“Este comprometimento e envolvimento dos subordinados contribui assim para que a resistência à mudança seja menor.”
n°2 Cap Almeida	“Sem dúvida alguma que acredito.”
n° 3 Cap Casinha	“Contribui para a aceitação da mudança quanto melhor for o relacionamento enquanto comandante”
n°4 Cap Mouta	“Quanto melhor o relacionamento dos comandantes com os seus subordinados, dos subordinados com o comandante mais ligação entre eles há, mais o sentimento de pertença e mais o sentimento de a mudança ser um bem comum. (...) Portanto quanto melhor for o relacionamento enquanto comandante/líder e os seus subordinados mais facilmente se impõem os processos de mudança com que eles não se identificam e quanto melhor liderança, mais fácil será introduzir esse processo.”
n°5 Ten Saraiva	“Obviamente que sim. Quanto melhor o relacionamento entre mim e os meus subordinados, mais fácil será gerir todo o processo da mudança. O contrário também é verdade, quanto melhor for o meu relacionamento com os meus superiores hierárquicos, mais fácil será para mim assimilar e apoiar qualquer processo de mudança.”
n°6 Alf Lamas	“A forma como eu lido com eles continua a ser sem dúvida fulcral para aceitar as mudanças”

**APÊNDICE B:
QUESTIONÁRIO**

QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DA MUDANÇA



**ACADEMIA MILITAR
INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

Este questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Ciências Militares – Especialidade Artilharia, subordinado ao tema “ **O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1)**”.

Este questionário tem fins meramente académicos, sendo garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

Não se consideram respostas certas ou erradas a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas uma resposta honesta e verdadeira.

Desta forma solicito que responda a este questionário com a maior seriedade, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados nos forneçam informação verdadeira.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

João Picaró

Asp Of Art

PARTE I
INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Posto: Oficial Sargento Praça

2. Género:Fem Masc

3. Idade: ≤25 26-35

4. QP **RC** **RV**

36-45 46-55

≥56

PARTE II
QUESTIONÁRIO DE REAÇÕES À MUDANÇA

Cada um dos enunciados seguintes representa a sua opinião e o seu comportamento quanto a mudanças organizacionais que decorrem no interior da sua Unidade. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo, tendo em consideração a escala seguinte. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Não Discordo/ Não Concordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Indicador	Grau						
	1	2	3	4	5	6	7
5. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem							
6. Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o meu trabalho							
7. Colaboro ativamente nas mudanças que ocorrem na minha organização							
8. Sou indiferente às mudanças que acontecem à minha volta							
9. Quando há mudanças, perco o interesse no meu trabalho							
10. Considero serem necessárias mudanças no meu local de trabalho							
11. Trabalho de acordo com as regras, mas só faço o que me mandam							
12. Quando há mudanças faço o menos possível							
13. Considero positivas as mudanças organizacionais							
14. As mudanças aborrecem-me							
15. A mudança é positiva para o desenvolvimento organizacional							

16. As mudanças só trazem problemas							
17. As mudanças trazem acréscimo de trabalho							
18. Recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho							
19. São necessárias mudanças no meu local de trabalho							
20. Prefiro fazer as coisas sempre da mesma maneira							
21. Se o meu superior propuser mudanças para melhorar o meu trabalho, aceito-as							
22. Aceito a mudança mas sem responsabilidades acrescidas							

PARTE III

QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

Cada um dos enunciados seguintes representa a sua opinião quanto a questões de liderança em geral, e quanto ao exercício da função do seu comandante. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo, tendo em consideração a escala seguinte. Responda a todas as questões mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu comandante atual.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Não Discordo/ Não Concordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Indicador	Grau						
	1	2	3	4	5	6	7
23. Considero a atitude da liderança fundamental para a mudança							
24. A liderança é fundamental para mudanças organizacionais bem sucedidas							
25. A liderança tem de ser uma parte ativa num processo de mudança							
26. Quando proponho mudanças no meu local de trabalho, o meu superior incentiva essas mudanças							
27. Aceito mudanças propostas pelo meu superior							
28. Incentiva-nos a adotar um ambiente de melhoria contínua							
29. Cria um clima de confiança e está aberto às opiniões dos outros							
30. Comunica-nos as suas decisões, tem um discurso convincente							
31. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização							
32. Consegue equilibrar os aspetos técnicos e humanos							

33. Envolve toda a equipa nos objetivos							
34. Explica com dificuldade o que pretende							
35. Transmite os seus conhecimentos							
36. Desincentiva-nos, só repreende							
37. Desvaloriza situações novas							
38. Desvaloriza o aspeto humano							
39. Com ele as pessoas falam abertamente uma questão difícil							
40. Compreende depressa as novas situações e tenta que nos adaptemos a elas							

**APÊNDICE C:
ANÁLISE DE RESULTADOS**

APÊNDICE C1: ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Tabela 6: Resultados estatísticos obtidos.

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q5- Sou capaz de me adaptar às mudanças	145	1	7	5,30	1,068
Q6- Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar	145	1	7	5,58	1,194
Q7- Colaboro ativamente nas mudanças	145	1	7	5,26	1,074
Q8- Sou indiferente às mudanças	145	1	7	2,97	1,529
Q9- Quando há mudanças, perco o interesse no meu trabalho	145	1	7	2,78	1,417
Q10- Considero serem necessárias mudanças no meu local de trabalho	145	1	7	5,14	1,453
Q11- Trabalho de acordo com as regras, mas só faço o que me mandam	145	1	7	3,66	1,652
Q12- Quando há mudanças faço o menos possível	145	1	7	2,34	1,325
Q13- Considero positivas as mudanças organizacionais	145	1	7	4,77	1,344
Q14- As mudanças aborrecem-me	145	1	7	2,97	1,384
Q15- A mudança é positiva para o desenvolvimento organizacional	145	1	7	4,98	1,288
Q16- As mudanças só trazem problemas	145	1	7	2,91	1,312
Q17- As mudanças trazem acréscimo de trabalho	145	1	7	4,12	1,301
Q18- Recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho	145	1	7	2,94	1,464

Q19 - São necessárias mudanças no meu local de trabalho	145	1	7	4,92	1,472
Q20 - Prefiro fazer as coisas sempre da mesma maneira	145	1	7	3,20	1,407
Q21 - Se o meu superior propuser mudanças, aceito-as	145	1	7	5,49	1,370
Q22 - Aceito a mudança mas sem responsabilidades acrescidas	145	1	7	3,26	1,388
Q23 - Considero a atitude da liderança fundamental para a mudança	145	1	7	5,47	1,302
Q24 - A liderança é fundamental para mudanças organizacionais bem sucedidas	145	1	7	5,62	1,259
Q25 - A liderança tem de ser uma parte ativa num processo de mudança	145	1	7	5,52	1,259
Q26 - Quando proponho mudanças, o meu superior incentiva	145	1	7	4,50	1,458
Q27 - Aceito mudanças propostas pelo meu superior	145	1	7	5,17	1,266
Q28 - Incentiva-nos a adotar um ambiente de melhoria contínua	145	1	7	4,68	1,364
Q29 - Cria um clima de confiança e está aberto às opiniões dos outros	145	1	7	4,61	1,555
Q30 - Comunica-nos as suas decisões, tem um discurso convincente	145	1	7	4,52	1,375
Q31 - Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados	145	1	7	4,66	1,340
Q32 - Consegue equilibrar os aspetos técnicos e humanos	145	1	7	4,63	1,230
Q33 - Envolve toda a equipa nos objetivos	145	1	7	4,90	1,284
Q34 - Explica com dificuldade o que pretende	145	1	7	3,72	1,570
Q35 - Transmite os seus conhecimentos	145	1	7	4,92	1,283
Q36 - Desincentiva-nos, só repreende	145	1	7	2,96	1,467
Q37 - Desvaloriza situações novas	145	1	7	3,13	1,360
Q38 - Desvaloriza o aspeto humano	145	1	7	2,85	1,492
Q39 - Com ele as pessoas falam abertamente uma questão difícil	145	1	7	4,63	1,536
Q40 - Compreende depressa as novas situações e tenta que nos adaptemos a elas	145	1	7	4,74	1,395

APÊNDICE C2: RESULTADOS OBTIDOS

Tabela 7: Reações à mudança.

Questão		1	2	3	4	5	6	7
Q5- Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem	Freq.	2	0	3	18	67	35	20
	%	1,4	0,0	2,1	12,4	46,2	24,1	13,8
Q6- Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o meu trabalho	Freq.	2	2	2	9	57	35	38
	%	1,4	1,4	1,4	6,2	39,3	24,1	26,2
Q7- Colaboro ativamente nas mudanças que ocorrem na minha organização	Freq.	2	1	3	17	67	38	17
	%	1,4	0,7	2,1	11,7	46,2	26,2	11,7
Q8- Sou indiferente às mudanças que acontecem à minha volta	Freq.	36	21	29	40	12	4	3
	%	24,8	14,5	20,0	27,6	8,3	2,8	2,1
Q9- Quando há mudanças, perco o interesse no meu trabalho	Freq.	37	21	45	29	8	2	3
	%	25,5	14,5	31,0	20,0	5,5	1,4	2,1
Q10- Considero serem necessárias mudanças no meu local de trabalho	Freq.	3	5	9	24	46	26	32
	%	2,1	3,4	6,2	16,6	31,7	17,9	22,1
Q11- Trabalho de acordo com as regras, mas só faço o que me mandam	Freq.	21	13	34	29	29	13	6
	%	14,5	9,0	23,4	20,0	20,0	9,0	4,1
Q12- Quando há mudanças faço o menos possível	Freq.	54	26	37	21	5	0	2
	%	37,2	17,9	25,5	14,5	3,4	0,0	1,4
Q13- Considero positivas as mudanças organizacionais	Freq.	5	3	11	34	57	19	16
	%	3,4	2,1	7,6	23,4	39,3	13,1	11,0
Q14- As mudanças aborrecem-me	Freq.	31	18	39	45	8	1	3
	%	21,4	12,4	26,9	31,0	5,5	0,7	2,1
Q15- A mudança é positiva para o desenvolvimento organizacional	Freq.	4	0	10	31	56	24	20
	%	2,8	0,0	6,9	21,4	38,6	16,6	13,8
Q16- As mudanças só trazem problemas	Freq.	27	21	51	39	2	1	4
	%	18,6	14,5	35,2	26,9	1,4	0,7	2,8
Q17- As mudanças trazem acréscimo de trabalho	Freq.	8	5	21	60	37	6	8
	%	5,5	3,4	14,5	41,4	25,5	4,1	5,5
Q18- Recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho	Freq.	34	15	49	31	9	3	4
	%	23,4	10,3	33,8	21,4	6,2	2,1	2,8
Q19- São necessárias mudanças no meu local de trabalho	Freq.	5	2	13	35	40	24	26
	%	3,4	1,4	9,0	24,1	27,6	16,6	17,9
Q20- Prefiro fazer as coisas sempre da mesma maneira	Freq.	25	15	39	47	14	1	4
	%	17,2	10,3	26,9	32,4	9,7	0,7	2,8
Q21- Se o meu superior propuser mudanças para melhorar o meu trabalho, aceito-as	Freq.	4	2	2	16	51	27	43
	%	2,8	1,4	1,4	11,0	35,2	18,6	29,7
Q22- Aceito a mudança mas sem responsabilidades acrescidas	Freq.	22	15	41	49	11	3	4
	%	15,2	10,3	28,3	33,8	7,6	2,1	2,8

Tabela 8: Liderança.

		1	2	3	4	5	6	7
Q23- Considero a atitude da liderança fundamental para a mudança	Freq.	3	0	7	15	49	33	38
	%	2,1	0,0	4,8	10,3	33,8	22,8	26,2
Q24- A liderança é fundamental para mudanças organizacionais bem sucedidas	Freq.	3	0	4	12	47	36	43
	%	2,1	0,0	2,8	8,3	32,4	24,8	29,7
Q25- A liderança tem de ser uma parte ativa num processo de mudança	Freq.	3	2	2	12	53	37	36
	%	2,1	1,4	1,4	8,3	36,6	25,5	24,8
Q26- Quando proponho mudanças no meu local de trabalho, o meu superior incentiva essas mudanças	Freq.	8	7	11	39	51	16	13
	%	5,5	4,8	7,6	26,9	35,2	11,0	9,0
Q27- Aceito mudanças propostas pelo meu superior	Freq.	5	0	2	24	66	23	25
	%	3,4	0,0	1,4	16,6	45,5	15,9	17,2

Tabela 9: Competências Relacionais.

		1	2	3	4	5	6	7
Q28- Incentiva-nos a adotar um ambiente de melhoria contínua	Freq.	6	5	7	41	52	21	13
	%	4,1	3,4	4,8	28,3	35,9	14,5	9,0
Q29- Cria um clima de confiança e está aberto às opiniões dos outros	Freq.	10	4	12	34	50	16	19
	%	6,9	2,8	8,3	23,4	34,5	11,0	13,1
Q30- Comunica-nos as suas decisões, tem um discurso convincente	Freq.	8	1	17	39	52	17	11
	%	5,5	0,7	11,7	26,9	35,9	11,7	7,6
Q31- Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização	Freq.	6	3	12	36	58	17	13
	%	4,1	2,1	8,3	24,8	40,0	11,7	9,0
Q32- Consegue equilibrar os aspetos técnicos e humanos	Freq.	3	4	14	41	53	21	9
	%	2,1	2,8	9,7	28,3	36,6	14,5	6,2
Q33- Envolve toda a equipa nos objetivos	Freq.	4	0	10	37	56	18	20
	%	2,8	0,0	6,9	25,5	38,6	12,4	13,8
Q34- Explica com dificuldade o que pretende	Freq.	15	19	24	45	24	11	7
	%	10,3	13,1	16,6	31,0	16,6	7,6	4,8
Q35- Transmite os seus conhecimentos	Freq.	4	2	10	27	61	25	16
	%	2,8	1,4	6,9	18,6	42,1	17,2	11,0
Q36- Desincentiva-nos, só repreende	Freq.	33	22	36	32	19	0	3
	%	22,8	15,2	24,8	22,1	13,1	0,0	2,1
Q37- Desvaloriza situações novas	Freq.	30	11	34	53	15	1	1
	%	20,7	7,6	23,4	36,6	10,3	0,7	0,7
Q38- Desvaloriza o aspeto humano	Freq.	40	17	36	39	6	4	3
	%	27,6	11,7	24,8	26,9	4,1	2,8	2,1
Q39- Com ele as pessoas falam abertamente uma questão difícil	Freq.	7	4	18	38	37	21	20
	%	4,8	2,8	12,4	26,2	25,5	14,5	13,8
Q40- Compreende depressa as novas situações e tenta que nos adaptemos a elas	Freq.	7	2	10	36	54	20	16
	%	4,8	1,4	6,9	24,8	37,2	13,8	11,0

ANEXOS

ANEXO A: ORGANIGRAMA DO RAAA1

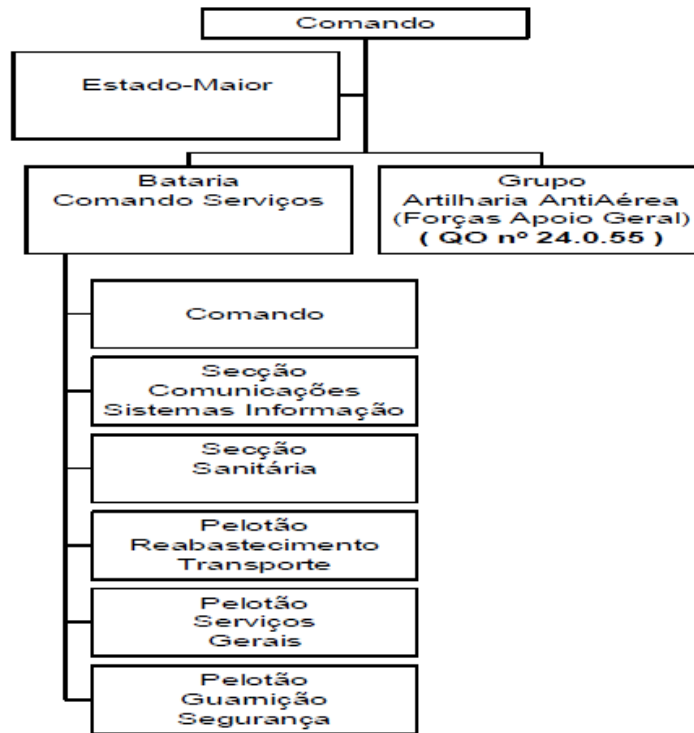


Figura 5: Organograma do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1.

Fonte: Quadro Orgânico número 34.0.19.

ANEXO B: ORGANIGRAMA DO GAAA

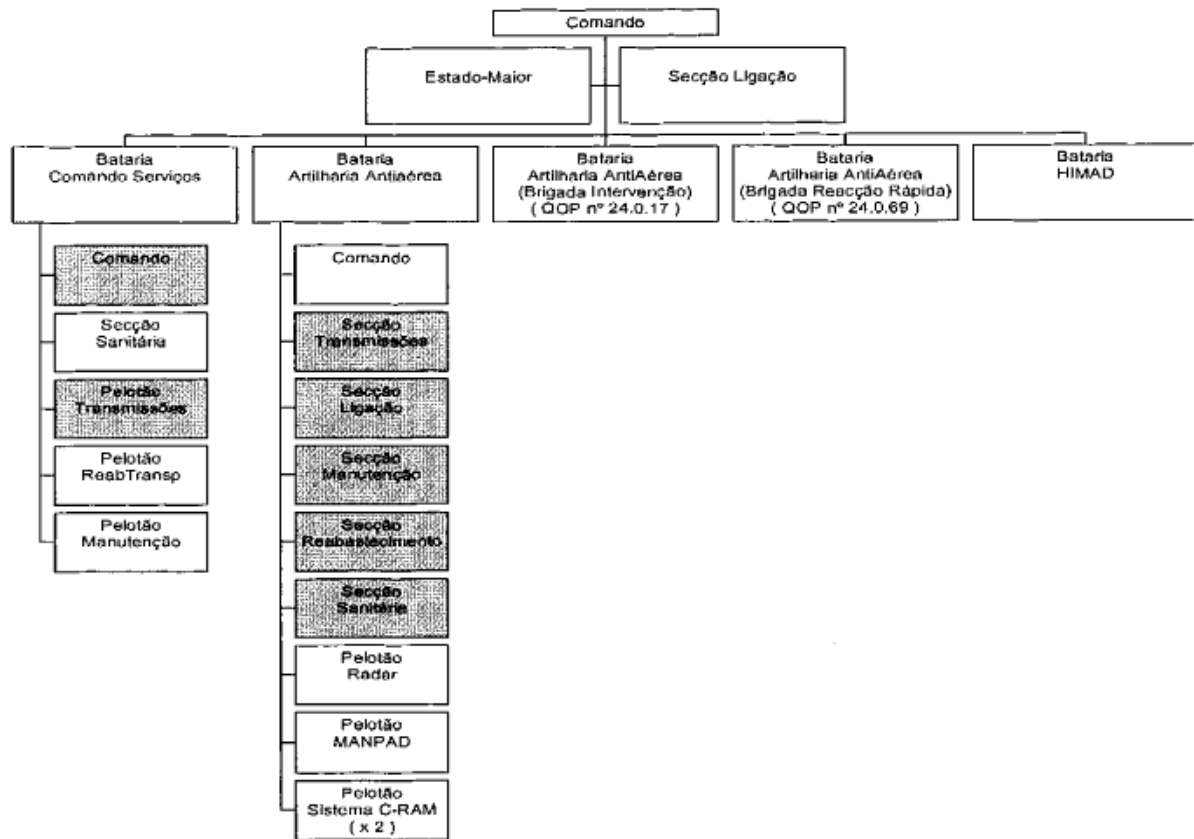


Figura 6: Organigrama do Grupo de Artilharia Antiáerea.

Fonte: Quadro Orgânico número 24.0.55.