



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Maria Teresa Barros

Resistência e Adaptação: Perspetivas individuais da mudança organizacional

Resistência e Adaptação – Perspetivas individuais da mudança organizacional

Maria Teresa Barros

ISCAC | 2019

Coimbra, abril de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Maria Teresa Barros

Resistência e Adaptação: Perspetivas individuais da mudança organizacional

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Brás Carvalho e supervisão de José António Ferreira Bastos.

Coimbra, abril de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Wander Brás de Carvalho, por todo o apoio e dedicação sem os quais não teria sido possível concluir esta etapa. A sua frontalidade e constante atenção foram responsáveis por muita da motivação despertada para alcançar o sucesso.

Agradeço também às pessoas que conheci ao longo desta viagem, com destaque para a equipa de docentes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que foram capazes de me formar e acompanhar nesta radical mudança de percurso académico.

Contudo, nada teria sido feito se não fosse pelo apoio de amigos e família. Começo então por agradecer à Maria Manuel e ao Augusto, por terem sido os meus rochedos, o meu abrigo e a minha casa durante toda a aventura.

Agradeço ao Manel, Manuel e Teresa Maria, ao Rúben, Renato, Francisco, Bárbara, Diogo, Maximiano, Filipe e Miguel, ao Vítor e ao Pedro, por terem mantido os meus pés na terra e por serem o *mix* perfeito de amigos e família.

Agradeço especialmente à Teresa, por me ensinar a gostar de escrever, e ao João pelo incansável trabalho de revisão ortográfica. Agradeço a todos aqueles que não menciono por nome mas que contribuíram para este momento.

Quero também agradecer ao José Bastos e José Martins, por me terem acolhido e nutrido, e por me terem permitido crescer como pessoa e como profissional. Agradeço igualmente à restante equipa da Vygion Portugal, porque os companheiros se encontram nos lugares mais improváveis.

Agradeço à Helga, ao Dini, ao Beren, ao SirParkinson e ao Saal pelo escape semanal. Finalmente, gostaria de agradecer a todos os que, de forma direta ou indireta, passaram pela minha vida e deixaram as marcas que fizeram de mim quem sou, pois o meu sucesso atual não seria possível sem os ter conhecido.

Muito obrigada.

RESUMO

O atual mercado competitivo encontra-se pautado por instabilidade e incerteza, sendo frequentes as alterações no ambiente externo, que exigem adaptações e mudanças nas organizações. Contudo, estas alterações no seio da organização têm impacto nos indivíduos que dela fazem parte, tendo sido demonstrado na literatura que a resistência à mudança é um elemento normal desse processo. Com o presente trabalho, pretende-se estudar as percepções individuais relativamente à mudança organizacional em indivíduos de uma empresa de pequenas dimensões que passara por um processo recente de mudança organizacional e, no momento do estudo, se mantinha em estado de mudança. Não obstante as limitações do estudo desenvolvido, verificam-se alguns pontos de concordância com a literatura na área, que sugere que fatores como a antiguidade, a experiência prévia de mudança organizacional, a rede social de suporte e as atitudes dos líderes têm impacto nas percepções dos indivíduos quanto à mudança.

Palavras-chave: mudança organizacional; resistência à mudança; adaptação à mudança; percepções individuais

ABSTRACT

The current competitive market has been characterized as unstable and uncertain, with recurring changes in the organizations' surroundings, and demanding of changes and adaptability within the organization. However, these changes in the organizations have a significant impact on each individual, and the research on the subject shows that resistance to change is a normal reaction to the process. With this work, we intend on studying the individual perceptions about organizational change inside of a small company which had recently suffered through a major organizational change and was considered to still be in an ongoing change process. Limitations to the study notwithstanding, there are some points of agreeance with the research on the subject, which suggests that factors such as longevity of the career, previous change experiences, social support network and leadership attitudes have a significant impact on the individuals' perceptions about change.

Keywords: organizational change; resistance to change; adaptation to change; individual perceptions

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO I – Gestão de Recursos Humanos	3
1.1 O papel estratégico da gestão de recursos humanos	3
1.2 Práticas de gestão de recursos humanos.....	6
1.3 Benefícios da gestão estratégica de recursos humanos	16
1.4 Implicações práticas em contexto de estágio	20
1.4.1 Atividades desenvolvidas em contexto de Estágio	21
2 CAPÍTULO II – A mudança organizacional	44
2.1 O imperativo de mudança	44
2.2 Tipos de mudança organizacional	45
2.3 Implementação bem-sucedida de projetos de mudança organizacional	49
3 CAPÍTULO III – Resistência e adaptação à mudança	66
3.1 Principais abordagens teóricas	66
3.2 Reações individuais à mudança	72
3.2.1 Reações de oposição – resistência à mudança	73
3.2.2 Reações de apoio – adaptação à mudança	77
3.3 Formas de ultrapassar a resistência à mudança organizacional	82
4 CAPÍTULO IV – Perspetivas individuais da mudança organizacional: O caso da Vygon Portugal	90
4.1 Apresentação do caso	90
4.2 Planeamento e metodologia	93
4.3 Resultados do estudo.....	94
4.3.1 Levantamento das perceções manifestadas em avaliação de desempenho.....	94
4.3.2 Observação participante das perceções quanto ao crescimento da organização	97

4.4	Limitações e sugestões para a investigação futura.....	99
	CONCLUSÃO	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	ANEXOS	107
	ANEXO I	108
	ANEXO II.....	110
	ANEXO III	112
	ANEXO IV	114
	ANEXO V.....	117
	ANEXO VI	120
	ANEXO VII.....	122
	ANEXO VIII.....	124

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1-1: Organigrama da Vygon Portugal - pág. 20

Figura 1-2: Fluxo de entradas e saídas de colaboradores - pág. 23

Figura 1-3: *Headcount* para as diferentes áreas funcionais – pág. 41

Figura 1-4: Ponte justificativa das diferenças entre reportes de custos com o pessoal – pág. 41

Figura 4-1: Fluxo de entradas e saídas durante o período de Estágio Curricular – pág. 91

Tabela 1.1: Resumo dos indicadores do Processo de GRH – pág. 24

Tabela 1.2: Exemplo de formulário para avaliação de desempenho referente à dimensão Eficácia Profissional – pág. 26

Tabela 1.3: Instruções para o preenchimento de registos na base de dados de currículos – pág. 33-34

Tabela 1.4: Distribuição dos elementos da Vygon Portugal pelas áreas funcionais – pág. 40

Tabela 4.1: Frequência da escolha da opção "Desejo mais" por parte do avaliado – pág. 94

Tabela 4.2: Antiguidade dos colaboradores avaliados – pág. 95

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AMO - *ability-motivation-opportunity* ou habilidade-motivação-oportunidade

BU – *business unit* ou unidade de negócio

EB - *evidence-based* ou baseado em evidências

EBP - *evidence-based practices* ou práticas baseadas em evidências

GRH – gestão de recursos humanos

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RVB - *resource-based view* ou perspetiva baseada nos recursos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

INTRODUÇÃO

O presente relatório foi desenvolvido durante o período de estágio curricular, realizado ao longo de seis meses na filial portuguesa de uma multinacional que produz e comercializa dispositivos médicos e antissépticos sediada em França, Vygon S.A.. A filial portuguesa, Vygon Portugal – Produtos Médicos e Farmacêuticos, Lda., foi fundada em 1994 como uma sucursal comercial da Vygon S.A., responsável pela distribuição e comercialização dos produtos da empresa-mãe em território português.

Desde novembro de 2015, a Vygon Portugal tornou-se numa filial mista, passando a condensar as atividades comercial e produtiva. Para tal, passou por um processo de mudança organizacional que implicou a construção de novas instalações, com as condições para a inauguração de uma unidade fabril de produção de dispositivos médicos, e a completa mudança da sua atividade para as novas instalações.

A Vygon Portugal tornou-se a entidade acolhedora no âmbito deste Estágio Curricular de modo a satisfazer a necessidade de afetar recursos ao desenvolvimento de um departamento de recursos humanos, uma vez que o crescimento esperado para a atividade da fábrica iria despoletar uma necessidade de aumentar os recursos humanos nos departamentos de suporte, especializando algum indivíduo para desempenhar a tempo inteiro as atividades de gestão operacional de recursos humanos e atividades conexas.

Fruto do atual mercado competitivo, caracterizado pela mudança constante em tendência e em necessidades e expectativas dos clientes, as empresas sentem também necessidade de mudar, sendo mais bem-sucedidas aquelas que melhor se adaptam externa e internamente.

Contudo, temos que admitir que a mudança nas organizações apenas pode ocorrer se houver mudanças a nível individual. Neste panorama, a gestão de recursos humanos tem vindo a mostrar-se cada vez mais como um processo estratégico, aliado à perceção da importância do capital humano das organizações no valor que é entregue ao cliente.

Tendo em consideração que o sucesso das organizações é, em larga escala, proporcionado pela qualidade do seu capital humano, as suas perspetivas individuais, nomeadamente no que diz respeito à forma como a mudança organizacional é encarada, têm vindo a levantar-se como uma temática de interesse na área de estudo das organizações.

Tendo em conta as atividades implicadas na gestão de recursos humanos e as circunstâncias particulares da Vygon Portugal, e como organização que passara por um recente processo de mudança, este trabalho pretende acrescentar ao conhecimento sobre as perspetivas dos colaboradores face à mudança analisando a evolução da Vygon Portugal durante o período de estágio, a análise do processo de mudança e as distintas fases que levam à aceitação ou à rejeição da mudança organizacional.

Para tal, propõe-se a divisão do documento em quatro capítulos principais. No primeiro capítulo será abordada a temática da gestão de recursos humanos, incluindo o seu papel estratégico, as principais práticas e seus benefícios, e onde serão apresentadas as atividades desenvolvidas em contexto de estágio.

No segundo capítulo será feita uma aproximação ao tema da mudança organizacional no contexto atual, às principais tipificações da mudança e um levantamento dos fatores que contribuem para uma implementação bem-sucedida da mudança organizacional.

No terceiro capítulo abordam-se as perspetivas individuais de reação à mudança, que foram distinguidas entre reações de resistência e reações de adaptação à mesma, propondo-se formas de ultrapassar a resistência à mudança.

No quarto capítulo será apresentado o caso da Vygon Portugal, a mudança que sofreu no passado recente e as implicações por esta trazidas, assim como o processo de crescimento de que foi alvo durante o período de estágio. Apresentam-se os principais obstáculos encontrados para realização do estudo, e avançam-se com perspetivas para investigação futura.

Desde logo, o desenvolvimento do estudo pretendido em contexto de Estágio Curricular foi largamente dificultado por limitações de tempo e existência de objetivos concorrentes entre o trabalho planeado e as expectativas da entidade acolhedora. Os constrangimentos de tempo, aliados a uma muito limitada amostra de funcionários que preenchessem os critérios para a realização do estudo inicialmente proposto, levaram a uma viragem da forma de estudar a mudança organizacional na Vygon Portugal, que será desenvolvida no capítulo quatro.

1 CAPÍTULO I – Gestão de Recursos Humanos

1.1 O papel estratégico da gestão de recursos humanos

A importância estratégica da gestão de recursos humanos tem vindo a ser reconhecida em anos mais recentes, sendo que já Barney (1991) reconhecia a competitividade superior das organizações com recursos raros, valiosos e inimitáveis, características que se podem reconhecer em recursos humanos nas organizações. Estes recursos tornam-se assim fulcrais para aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas, em virtude dos sistemas sociais complexos que se estabelecem entre os membros das organizações (Pfeffer, cit. *in* Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Snell *et al.*, cit. *in idem*).

No final dos anos '70 e início dos anos '80, nasceram as fundações conceptuais para a gestão estratégica de recursos humanos (Delery & Roumpi, 2017; Fémeaux & Michelson, 2017). Seguiu-se a perspetiva behaviorista, que sugere que o comportamento dos indivíduos tem um efeito mediador entre a gestão de recursos humanos e a *performance* da empresa (Delery & Roumpi, 2017).

A gestão estratégica de recursos humanos (Wright & McMahan, cit. *in* Yilmaz & Kitapci, 2017) consiste na aplicação padronizada de atividades planeadas de gestão de recursos humanos, com o intuito de permitir à organização alcançar os seus objetivos estratégicos. Considera-se atualmente o foco na gestão de recursos humanos como atividade alinhada com a estratégia da organização (Boxall & Purcell, cit. *in* Fémeaux & Michelson, 2017), sendo alvo de investigação neste momento as inter-relações entre políticas e práticas de gestão de pessoal e a competitividade da organização (Peffer, cit. *in idem*; Schuler & Kaifeng, cit. *in* Bezzina, et al., 2017).

O pendor estratégico traduz-se muitas vezes na necessidade de incluir a gestão de recursos humanos em processos de tomada de decisão através do planeamento (Koch & McGrath, cit. *in* Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Jackson & Shuler, cit. *in idem*), o que envolve vários processos distintos: participação da Direção de Recursos Humanos na definição da estratégia, parcerias entre a direção de recursos humanos e a gestão intermédia (*line management*), planeamento da *performance*, entre outros (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

De entre as críticas frequentemente apontadas à investigação e prática de gestão de recursos humanos destaca-se a dificuldade das organizações em alcançar vantagem competitiva através das pessoas (Gill & Meyer, cit. *in* Gill, 2018; Huselid, cit. *in idem*; Pfeffer & Veiga, cit. *in idem*).

As atividades de gestão devem ser encaradas como uma conjugação de arte e ciência (Boettinger, cit. *in* Bezzina, et al., 2017; Freedman, cit. *in idem*), o que significa que o conhecimento científico que é produzido na área deve ser facultado aos gestores, de forma a permitir uma abordagem versátil e adaptada.

Contudo, uma das principais dificuldades na transcrição da investigação científica em prática de gestão reside na separação entre as evidências encontradas na área e o conhecimento dos gestores, que assenta numa descrença na informação produzida pelo outro lado, encarado como “adversário”, e tem como consequência a falta de implementação dos conhecimentos e ideias por ele produzidos (Rynes, cit. *in* Gill, 2018; Rynes *et al.*, cit. *in idem*).

Lawler (2007, cit. *in* Bezzina, et al., 2017) refere inclusivamente que existem grandes massas de evidências que carecem de rigor científico e não são replicáveis, sendo necessário que o campo de investigação tenha uma abordagem baseada em evidências, com rigor científico, e transmita ou disponibilize as informações aos gestores que enfrentam o fenómeno na prática; do outro lado, é necessário que se invista na formação adequada, especializada e atualizada dos gestores, de forma a garantir a compreensão e aplicação dos achados científicos e o acompanhamento da evolução do corpo de conhecimentos.

A esse respeito, Gill (2018) sugere igualmente que, mais que o desinteresse dos investigadores em transmitir conhecimento baseado em evidências, os gestores de recursos humanos mostram desinteresse em recorrer a este tipo de evidências.

A autora pretendeu analisar o poder de decisão e implementação detido pelo gestor de recursos humanos e os constrangimentos que o impedem de ultrapassar o *gap* entre a investigação e a prática, que condensou em três elementos antecedentes da intenção de adotar ou não determinada prática de gestão: em primeiro lugar, consideram-se as atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação ao comportamento; em segundo lugar, analisa-se a perceção subjetiva das normas ou pressões sociais quanto à expressão do comportamento; em terceiro lugar, avalia-se o controlo comportamental, ou seja, a

perceção de facilidade ou dificuldade na execução de alterações ao comportamento (Gill, 2018).

Do contexto da gestão de recursos humanos emergem também, atualmente, preocupações com as questões éticas e morais relacionadas com a atividade. Desde logo, apresentam-se questões como justiça, igualdade e não-discriminação (Lowry, cit. in Fémeaux & Michelson, 2017). Frèmeaux e Michelson (2017) abordam o trabalho como uma atividade à qual os indivíduos dão significado, valor ou propósito. É, então, aqui que releva a importância destes elementos no trabalho.

Embora a significação do trabalho não seja encarada como uma tarefa do gestor, Frèmeaux e Michelson (2017) sugerem que o gestor tem o papel de criar ou alterar as condições de trabalho para que o mesmo possa ser interpretado como importante. Esta importância deve ser conferida ao trabalho subjetivamente por cada trabalhador, seja porque encontram significado no trabalho realizado, ou porque pretendem trabalhar para ter os recursos para encontrar significado noutras atividades.

O significado do trabalho pode contribuir para a definição da identidade social do trabalhador, a oportunidade para estruturar o tempo, ultrapassar problemas existenciais, seguir ideais humanistas e cultivar valores que transcendem o indivíduo, como a beneficência e as relações interpessoais (Ros *et al.*, cit. in Fémeaux & Michelson, 2017). De acordo com o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976, cit. in *idem*), podem distinguir-se cinco características centrais no trabalho passível de ter significado: variedade das competências, identidade das tarefas, significância das tarefas, autonomia e *feedback*.

Assim sendo, a gestão do significado do trabalho deve estar assente e contribuir para o corpo de conhecimentos sobre envolvimento e motivação (Fémeaux & Michelson, 2017), uma vez que é mais provável que pessoas que consideram o seu trabalho sem valor se sintam desligadas da organização, havendo maior probabilidade de demissão por sua iniciativa (Shamir, cit. in Fémeaux & Michelson, 2017).

A liderança ética pode contribuir para a promoção da melhoria das condições de trabalho. Este tipo de liderança é definido como a manifestação de condutas corretas (em ações pessoais e relações interpessoais) e promoção da adoção das mesmas pelos indivíduos por este liderados, nomeadamente através da comunicação, do reforço e da decisão (Brown *et al.*, cit. in Shariff & Scandura, 2014).

De acordo com Shariff e Scandura (2014), a atitude ética de um líder mostra consistência e segurança, e atua como um modelo comportamental e de tomada de decisão; promove um sistema de comportamentos, recompensas e punições éticas no seio da organização (Brown *et al.*, cit. in Shariff & Scandura, 2014), podendo contribuir para maior satisfação, melhor *performance* e adoção de comportamentos de pertença à organização (comportamentos de *citizenship*).

A perspetiva RBV (*resource-based view*) sugere que as práticas e atividades de gestão de recursos humanos acabam por ser imitáveis com o passar do tempo, estando a distinção e o carácter único nos recursos humanos no envolvimento dos indivíduos entre si, nas combinações únicas que se estabelecem (Ployhart *et al.*, cit. in Delery & Roumpi, 2017).

Contudo, os autores verificam que o conjunto de conhecimentos, competências e capacidades dos colaboradores não é suficiente para, por si só, se traduzir em vantagem competitiva, sendo esta tornada sustentável apenas se este conjunto de fatores forem corretamente alavancados e apoiados pelas práticas de gestão (Wright & McMahan, cit. in Delery & Roumpi, 2017; Nyberg *et al.*, cit. in *idem*).

A gestão de recursos humanos, enquadrada e alinhada com a estratégia da organização, deve proporcionar aos trabalhadores as condições para se lhe atribuam significado e importância, o que passará pela implementação de práticas que os valorizem e fomentem o seu desenvolvimento e empenho, o que pode ter impacto na *performance* individual e na competitividade organizacional.

1.2 Práticas de gestão de recursos humanos

As práticas de gestão de recursos humanos são desenhadas de modo a criar conhecimento, competências e talentos nos colaboradores, de modo a desenvolver aptidões únicas e valiosas na organização, não replicáveis por outras organizações concorrentes (Werbel & DeMarie, cit. in Yilmaz & Kitapci, 2017). Podem, adicionalmente, impulsionar manifestações comportamentais desejáveis (Appelbaum *et al.*, cit. in Delery & Roumpi, 2017; Purcell & Hutchinson, cit. in *idem*).

Os recursos humanos de uma organização podem ser considerados uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que se podem tornar recursos raros, valiosos e inimitáveis (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017). As práticas enunciadas surtem

maior efeito quando aplicadas em conjunto – formando sinergias – do que quando aplicadas isoladamente (Bowen & Ostroff, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Donate *et al.*, cit. in *idem*; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, cit. in *idem*; Lauren & Foss, cit. in *idem*; Minbaeva, cit. in *idem*).

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) sugerem que a fonte da vantagem competitiva das empresas pode estar no seu capital intelectual. Esse é, primeiramente, composto por capital humano. O capital humano é constituído pelo conjunto de trabalhadores e os seus respetivos atributos – conhecimentos, experiência, empenho e motivação (Bontis, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Edvinsson & Malone, cit. in *idem*; Stewart, cit. in *idem*).

Outro tipo de capital das organizações reconhecido como fonte de vantagem competitiva é o capital estrutural ou organizacional. Este consiste, por sua vez, em todo o conhecimento da organização, acumulado e disseminado através de estruturas, processos, sistemas e manuais (Subramaniam & Youndt, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Youndt & Snell, cit. in *idem*), sendo conhecimento que não se perde quando um colaborador sai da organização (Ross *et al.*, cit. in *idem*; Youndt & Snell, cit. in *idem*).

Finalmente, existe também o capital relacional, que consiste no valor e conhecimento desenvolvidos e adquiridos em relação e interação com clientes, fornecedores, instituições e outras entidades externas à organização (Bontis, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Edvinsson & Malone, cit. in *idem*; Nahapiet & Ghoshal, cit. in *idem*; Sveiby, cit. in *idem*). Estes têm grande influência na capacidade de desenvolvimento e inovação das organizações, pois a mesma não consegue atingir o seu potencial máximo apenas com conhecimentos internos, sendo importante a partilha e transferência de conhecimentos ou ideias entre organizações, sobre o mercado e sobre as necessidades externas (Pérez-Luño *et al.*, cit. in *idem*).

Alguns autores sugerem que o capital humano é antecedente dos capitais estrutural e relacional (Bontis, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Bontis *et al.*, cit. in *idem*; Cabrita & Bontis, cit. in *idem*; Chen *et al.*, cit. in *idem*; Costa *et al.*, cit. in *idem*; Wu *et al.*, cit. in *idem*), sendo neste que assentam os restantes, sendo o capital humano um requisito para o desenvolvimento dos restantes.

A respeito deste capital, como já avançado pela perspetiva de Barney (1991) e reforçado por Delery e Roumpy (2017), podemos dizer que muito do seu poder como fonte de

vantagem competitiva reside nas sinergias e combinações únicas que se estabelecem entre os colaboradores das organizações em interação. A compreensão mais aprofundada destas redes informais de comunicação e relação interpessoal pode ajudar a gestão de recursos humanos nos processos de aquisição e preparação, de avaliação e desenvolvimento, e de compreensão e retenção do capital humano (Hollenbeck & Jamieson, 2015).

Já no domínio das práticas de gestão de recursos humanos, o conhecimento acerca das redes sociais de trabalhadores e de candidatos permite também identificar ou nichos de candidatos adequados, um recurso ao qual as organizações podem recorrer para constituir uma base para seleção de talentos a reter (Hollenbeck & Jamieson, 2015).

A análise das redes sociais organizacionais permite também identificar a forma como as políticas e práticas relacionadas com o capital humano afetam a organização e os seus elementos, contribuindo com evidências para o conhecimento sobre a gestão de recursos humanos (Hollenbeck & Jamieson, 2015).

Delery e Roumpy (2017) apresentaram uma abordagem AMO (*ability – motivation – opportunity*¹) que permite identificar os elementos e práticas de gestão que podem facilitar o bom desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, a *performance* da organização.

Dentro deste conjunto de fatores (AMO), a motivação reflete a “direção do esforço” (Subramony, cit. in Delery & Roumpi, 2017, pp.7). Os autores indicam que, quando os trabalhadores sentem que as suas contribuições são valorizadas pela empresa, mais facilmente se envolvem em atividades “pró-empresa”, sendo por esta valorizados (Blan, cit. in *idem*). Algumas das práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas que podem ser consideradas como “motivadoras” pelos trabalhadores são prémios de desempenho, segurança/estabilidade do emprego e constituição e integração em equipas autogeridas (Delery & Roumpi, 2017).

A componente de oportunidade relaciona-se com a disponibilidade dos meios (e o acesso dos trabalhadores a estes) para a execução das responsabilidades e atribuições de cada um dos colaboradores, assim como a autonomia para escolher como realizar as suas tarefas (Delery & Shaw, cit. in Delery & Roumpi, 2017). A própria estrutura e cultura organizacionais influenciam a vertente da oportunidade, mas existem outras práticas que

¹ T.N. – habilidade-motivação-oportunidade

também a potenciam: a partilha de informação, a redução dos níveis de poder e diferenças de *status*, e a constituição e integração em equipas autogeridas (Delery & Roumpi, 2017).

As competências dos recursos humanos de uma empresa são fortemente influenciadas pelas atividades de treino extensivo, critérios de seleção de candidatos, constituição e integração de equipas autogeridas e distribuição de prémio de *performance* (Delery & Roumpi, 2017), com impactos na motivação.

MacDuffie (1995, cit. in Delery & Roumpi, 2017) quis apresentar uma abordagem aglomerada das práticas de gestão de recursos humanos, demonstrando que combinações complexas de conjuntos de práticas produzem sinergias e conduzem a *performance* organizacional superior. De facto, alguns autores sugerem que o correto desenho e implementação de atividades de gestão de recursos humanos estratégicas possibilitam a aquisição de vantagem competitiva sustentável (Lado & Wilson, cit. in Delery & Roumpi, 2017; Pfeffer, cit. in *idem*; Becker & Gerhart, cit. in *idem*).

Embora ainda não seja uma área completamente desenvolvida, alguns autores defendem o recurso às evidências científicas como forma a desenhar e implementar práticas de gestão de recursos humanos conducente a posição de vantagem competitiva (Gill, 2018; Bezzina *et al.*, 2017).

A gestão baseada em evidências (*evidence-based management*) é definida como a prática sistemática de processos de gestão, em concordância com o conhecimento científico, para o processo de tomada de decisão (Rousseau, cit. in Bezzina, *et al.*, 2017), mantendo a ligação a factos e evidências encontradas através da aplicação de metodologia científica e uma simultânea liberdade para adaptar criativamente o conhecimento à realidade organizacional.

A aplicação das evidências científicas não é sempre direta, havendo a necessidade de selecionar a informação mais válida, atual, rigorosa e aplicável à realidade organizacional (Bennett & Bennett, cit. in Bezzina, *et al.*, 2017), fechando o *gap* entre o que é conhecido e o que é aplicado (Law & MacDermid, cit. in *idem*; Weaver, Warren & Delaney, cit. in *idem*; Rynes *et al.*, cit. in Gill, 2018).

De acordo com Gill (2018), o sistema de crenças do gestor poderá ter um impacto motivacional na decisão de implementar práticas baseadas nas evidências (em que o custo perceptível de implementação é normalmente sobre-estimado), incluindo a sua perceção de desequilíbrio do seu poder relativamente aos gestores hierarquicamente superiores, e

em especial a dificuldade em quantificar o retorno esperado (a longo-prazo) das práticas baseadas em evidências, quando comparadas com os custos e benefícios esperados (a curto-prazo) das práticas habituais de gestão.

Outras limitações podem também ser apontadas para o desconhecimento e subdesenvolvimento das práticas baseadas em evidências (EBPs) por parte da gestão, como: a falta de formação na área do gestor de recursos humanos, que se encontra muitas vezes num papel transitório de progressão entre papéis de gestão (Lawler, cit. *in* Gill, 2018; Ulrich *et al.*, cit. *in idem*); o desconhecimento das EBPs por parte do gestor de recursos humanos, mesmo este tendo formação adequada; a falta de prática investigativa, mesmo desempenhando um papel de formador (Lawler, cit. *in idem*); a dificuldade em compreender, mesmo no caso de um gestor com formação adequada, de que a investigação na área progride e que os seus conhecimentos podem ser ultrapassados (Lawler, cit. *in idem*).

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) sugerem que a inovação, um fator nos dias de hoje necessário para uma posição de vantagem competitiva, pode ser fomentada por práticas de gestão de recursos humanos baseadas em evidências científicas, das quais podemos destacar:

Recrutamento e seleção

O recrutamento é entendido como todas as atividades desenhadas para identificar e atrair potenciais trabalhadores (Breaugh & Starke, cit. *in* Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017), e a seleção como o processo de escolha do candidato cujas características melhor se coadunam com as exigências e características do trabalho (Torrington *et al.*, cit. *in idem*).

São práticas que influenciam a criação de conhecimento organizacional, pois determinam o conhecimento novo que “entra” na organização (DeWinne & Sels, cit. *in* Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017); atualmente, importa a seleção e recrutamento não apenas em função dos conhecimentos já adquiridos pelos candidatos, mas também a sua capacidade de aprendizagem e colaboração.

Desde logo, o recrutamento de novos colaboradores deve ser feito tendo em vista a visão, missão e objetivos da organização (Jackson & Shuler, cit. *in* Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010), permitindo a seleção da melhor pessoa para determinada tarefa, e

contribuindo assim para o sucesso organizacional (Koch & MacGrath, cit. *in* Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Youndt *et al.*, cit. *in idem*), podendo ser consideradas como práticas com influência na *performance* efetiva da organização.

Algumas das práticas de gestão de recursos humanos inseridas nesta categoria são: definição de critérios de seleção e recrutamento, recurso a entrevistas estruturadas e recolha de dados biográficos, intensidade de recrutamento, definição e descrição de funções, flexibilidade e estabilidade do emprego (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Gestão de carreiras

As práticas de gestão de carreiras contribuem, a par das práticas de compensação, para a disseminação de sentimentos de justiça, igualdade e equilíbrio dentro da organização. Stavrou, Brewster e Charambous (2010) identificam práticas como as oportunidades internas de carreira e o estabelecimento de critérios para a promoção, que se inserem nesta categoria.

Greenhaus, Callanan e Godshalk (2009) sugerem que, embora o contexto atual seja mais incerto, a perceção acerca do que comporta a gestão de carreiras – estabilidade do emprego, segurança, e potencial para promoção – se tem mantido ao longo do tempo. No entanto, verifica-se um maior enfoque na autogestão da carreira, na qual o indivíduo é responsabilizado pela gestão do seu próprio trajeto profissional.

O trajeto profissional é compreendido como a entrada do trabalhador na empresa, a sua movimentação ascendente ou promoção, a sua movimentação descendente ou despromoção, o seu afastamento temporário e o seu afastamento permanente ou demissão. As práticas de gestão de carreiras determinam as condições de acesso a outras funções (interligadas ou não), tanto em termos de tempo como de competências ou especialização/formação (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2009).

Sendo a gestão de carreiras uma prática de gestão que permite a progressão do trajeto profissional do trabalhador, numa perspetiva de crescendo de responsabilidades, competências e remuneração, a mesma está intimamente relacionada não só com as práticas de compensação, mas também com as práticas de treino e desenvolvimento.

Treino e desenvolvimento

Competências e conhecimentos não são eternos, estando sujeitos à deterioração e desatualização (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017), sendo importante que a organização implemente iniciativas de treino, formação e desenvolvimento da adequação dos requisitos de conhecimento e as efetivas competências dos trabalhadores, de modo a fomentar a criação de conhecimentos (DeWinne & Sels, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

O treino e desenvolvimento dos recursos humanos pode ser um processo oneroso, mas demonstra-se essencial para a *performance* superior a longo-prazo (Koch & McGrath, cit. in Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Jackson & Schuler, cit. in *idem*).

A adequada formação dos recursos humanos é também uma tarefa essencial na criação de vantagem competitiva nas empresas, e verifica-se que a formação mais eficaz é aquela que se apoia numa rede informal de suporte, que proporciona oportunidades para discutir os conteúdos aprendidos, além de dar espaço para testar e aplicar as novas competências (Perry *et al.*, cit. in Hollenbeck & Jamieson, 2015).

Algumas práticas de treino e desenvolvimento dos recursos humanos incluem: treino extensivo, utilização e treino cruzados, desenvolvimento dos colaboradores, treino de aptidões cognitivas, equipas autogeridas e avaliação das atitudes (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Avaliação do desempenho

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) sugerem que os instrumentos de avaliação de desempenho devem incluir critérios explícitos para a criação, aplicação e partilha de conhecimentos; devem assentar numa ideia de *feedback* contínuo, de modo a que se possa fechar o *gap* entre a *performance* e os objetivos definidos (Shipton *et al.*, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017), motivando os trabalhadores e estimulando a criatividade (Jiang *et al.*, cit. in *idem*).

A respeito da avaliação do desempenho, também Hollenbeck e Jamieson (2015) sugerem que a atividade deve ser levada a cabo considerando as particularidades de cada colaborador. Na avaliação dos colaboradores que valorizam as interações interpessoais entre elementos, os parâmetros vulgarmente utilizados para avaliação, como a perceção do supervisor, não oferecem um esclarecimento suficiente. Os autores sugerem que, para avaliar as competências de comunicação e competências inter-relacionais de um

colaborador, é mais útil inquirir os seus colegas de trabalho, que mais facilmente são capazes de quantificar o grau destas competências.

O uso dos colegas de trabalho como fonte de informação pode ser utilizado recorrendo à análise das redes sociais da organização (Hollenbeck & Jamieson, 2015). Esta estratégia de avaliação de desempenho permite igualmente a identificação de insuficiências ou falhas no funcionamento das equipas e unidades de trabalho.

Compensação

Os incentivos tangíveis e intangíveis podem igualmente servir o propósito de estimular a criação e partilha de conhecimentos (Andreeva & Kianto, cit. *in* Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017; Scarbrough, cit. *in idem*). Os mesmos devem ser desenhados em função dos contributos para o conhecimento organizacional, para a criação de novo conhecimento, para a sua difusão e para a sua aplicação.

As práticas de compensação e benefícios podem ser direcionadas à disseminação de um sentimento de justiça e equilíbrio por parte dos colaboradores (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010). Nesta categoria, os autores apresentam as seguintes práticas: partilha de informação, tratamento de queixas, redução das diferenças de *status*, participação e *empowerment* e igualitarismo simbólico.

A análise das redes sociais fornece informação relevante acerca dos elementos com os quais cada trabalhador se compara; a sensação de justiça ou de equidade, mesmo no caso dos colaboradores mais bem compensados pelo seu trabalho, pode ser fonte de satisfação ou insatisfação, tendo forte impacto na retenção de talentos (Hollenbeck & Jamieson, 2015), podendo também suscitar comportamentos indesejáveis por parte dos colaboradores, tais como o desleixo, o absentismo, a isolamento ou a fraude (Yang *et al.*, cit. *in* Hollenbeck & Jamieson, 2015), como forma de “restituir” o equilíbrio na organização. Por forma a satisfazer o equilíbrio e a justiça das compensações, Trevor e Wazeter (2006, cit. *in* Hollenbeck & Jamieson, 2015) consideram ainda que a compensação deve estar ligada à *performance*, e ser determinada em função dos resultados da avaliação do desempenho.

Num esforço para encontrar as “boas práticas” de gestão de recursos humanos, Stavrou, Brewster e Charalambous (2010) propõem que existe uma dualidade entre as boas

práticas (*best practice*) e as práticas contextuais (*best fit*), sendo as segundas entendidas como práticas adaptadas à realidade organizacional. Os autores referem que estas são abordagens complementares e não concorrentes, avançando com a existência de diferenças quanto ao efeito desta conjugação contextualizado no panorama geral político e geográfico.

Stavrou, Brewster e Charalambous (2010) apresentam uma primeira abordagem – boas práticas – de acordo com a qual todas as práticas têm efeitos positivos na *performance*, independentemente do contexto em que são aplicadas. De outro ponto de vista, apresentam com a perspetiva contextual, aplicada ao contexto europeu, para a qual sugerem a divisão do continente em três regiões sociogeográficas distintas: região norte-oeste, composta pela Suécia, Finlândia, Dinamarca, Holanda, Alemanha e Áustria; região anglo-irlandesa, composta pelo Reino Unido e pela Irlanda; região centro-sul, composta pela Grécia, Espanha, Portugal, Itália, França e Bélgica (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Os resultados apurados por estes autores sugerem que as práticas associadas ao recrutamento e seleção constituem um fator influenciador na *performance* em todos as regiões, embora pareça ser menos influente na região anglo-irlandesa. Os autores propõem a hipótese de, nestas práticas, a abordagem não ser influenciada pelo contexto, sendo considerada “universal” – uma *best practice* – por toda a Europa.

No campo do treino e desenvolvimento dos recursos humanos, parecem poder existir diferenças geográficas e contextuais, sendo as práticas na região centro-sul menos sofisticadas, com subutilização de instrumentos para a avaliação de eficácia das iniciativas de formação. Tal não prejudica necessariamente os proveitos das práticas de treino e desenvolvimento implementadas, mesmo comparando com as práticas da região norte-oeste (Ignjatovic & Sveltic, cit. in Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Brewster & Larsen cit. in *idem*; Brewster *et al* cit. in *idem*). Os autores sugerem que a relação entre esta dimensão de práticas e a *performance* é moderada pelo contexto – uma *best fit*.

A avaliação da eficácia da formação e a gestão de carreira relacionam-se com a *performance* na região norte-oeste e anglo-irlandesa, com maior implementação sistemática destas práticas na região norte-oeste que na região anglo-irlandesa, não estando presente na região centro-sul; na região centro-sul parecem não ser utilizadas de

forma a alcançar vantagem competitiva, existindo menor preocupação com a sistematização da eficácia (Amable, cit. in Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Ignatovic & Sveltic, cit. in *idem*).

Críticas têm atualmente sido feitas a uma abordagem de boas-práticas desligada do contexto (Andrews, cit. in Johns, 2017; Benner, cit. in *idem*; Tushman, cit. in *idem*; Pfeffer & Sutton, cit. in *idem*), afastando a possibilidade de poderem ser identificadas as *best practices* em qualquer contexto.

Estando Portugal inserido na região centro-sul de acordo com os autores, a falta de sofisticação das práticas de treino e desenvolvimento são, não obstante, reconhecidas como impulsionadoras de uma *performance* organizacional superior. Em alguns países, como é o caso de Portugal, o treino e formação dos colaboradores é, inclusivamente, uma obrigação legal, sendo importante saber tirar o máximo partido dessa obrigação recorrendo a treino e desenvolvimento de competências úteis para os colaboradores e para a organização. Este desenvolvimento pode ser encarado como forma de desenvolver os recursos humanos valiosos, raros e inimitáveis.

Além destes elementos, Stavrou, Brewster e Charalambous (2010) destacam a importância da comunicação e participação, uma prática que identificam como *best fit* na região norte-oeste, havendo relações negativas entre estas práticas e a *performance* nas restantes regiões, possivelmente como reflexo do maior distanciamento de poder (Whitley, cit. in Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010; Hofstede cit. in *idem*; Smith *et al.*, cit. in *idem*).

Em suma, os investigadores da área não tiram conclusões concordantes acerca da melhor forma de criar vantagens estratégicas através das práticas de gestão de recursos humanos, não existindo uma “receita mágica” para o sucesso. Na realidade, a combinação de práticas de gestão deverá ter em consideração elementos contextuais e culturais da região sócio-política em que se inserem, além do uso das práticas mais frequentemente aceites como melhores práticas de acordo com a literatura, o que leva a uma escolha de práticas determinada caso a caso.

Aponta-se ainda uma dificuldade na implementação destas práticas de gestão de recursos humanos, independente do *gap* entre a teoria e a prática abordado anteriormente. O gestor de recursos humanos, mesmo motivado para implementar práticas baseadas em

evidências, pode encontrar-se num contexto organizacional que não apoia as EBPs e dá ao gestor poder muito limitado para tomar decisões que alterem a forma como as tarefas são executadas na organização (Gill, 2018).

Um dos problemas fulcrais na constituição de recursos humanos produtivos prende-se justamente com a dificuldade na identificação, seleção e recrutamento dos melhores candidatos, de modo a assegurar a melhor retenção e renovação do conhecimento organizacional, e assim melhorar a *performance* da organização. Além desta, existe também a dificuldade em identificar aqueles elementos que, na organização, mais contribuem para a *performance* individual e coletiva (Hollenbeck & Jamieson, 2015).

De acordo com Crook e colaboradores (2011, cit. in Delery & Roumpi, 2017), existe uma correlação positiva entre o capital humano e a *performance* da empresa; muito embora essa relação não sempre identificada como forte, a mesma torna-se maior quando falamos das competências específicas para a atividade desenvolvida pela empresa. Há também que ter em consideração que o potencial para a vantagem competitiva proporcionado pelo capital humano pode ser transferido para outras empresas, caso as práticas não gerem os níveis necessários de motivação e oportunidades para o crescimento individual (Delery & Roumpi, 2017), levando por vezes à demissão por iniciativa do trabalhador ou à captação dos colaboradores por parte de outras empresas que oferecem melhores condições.

Assim sendo, a conjugação entre a estratégia, o ambiente de trabalho e organizacional, e as práticas de gestão de recursos humanos é apontada como uma forma de aquisição de vantagens competitivas e uma *performance* organizacional superior.

1.3 Benefícios da gestão estratégica de recursos humanos

A investigação na área da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e a *performance* da empresa não encontra, ainda, um consenso. Uma corrente indica que existe uma relação positiva entre os dois elementos (e.g. Boselie *et al.*, cit. in Yilmaz & Kitapci, 2017; Wan *et al.*, cit. in *idem*; Green *et al.*, cit. in *idem*; Akhtar *et al.*, cit. in *idem*; Khalid *et al.*, cit. in *idem*). Na perspetiva oposta, é referido que enfatizando os trabalhadores como recursos e elevando o seu valor, se pretende apenas reforçar o poder e controlo da gestão sobre estes (Legge, cit. in Fémeaux & Michelson, 2017; Townley, cit. in *idem*).

Apesar das generalizadas dificuldades e críticas apontadas às investigações na área, existem autores que indiciam que, na generalidade, a hipótese de que a gestão de recursos humanos proporcionar valor adicionado para a *performance* organizacional é apoiada. Algumas características são identificadas como mais influentes, nomeadamente: gestão de recursos humanos “de envolvimento” apresentam melhores resultados que a gestão de recursos humanos “de controlo”; algumas práticas de gestão de recursos humanos parecem ter efeitos positivos na produtividade, serviço ao cliente, eficiência, valor da empresa e mesmo lucro da atividade (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Crook e colaboradores (2011, cit. in Bezzina, *et al.*, 2017) pertencem à primeira corrente, e concluem que o capital humano se relaciona estreitamente com a *performance* organizacional.

Contudo, pouco se consegue concluir acerca de quais as atividades que mais se traduzem em vantagem competitiva: maior investimento no treino e desenvolvimento de competências (MacDuffie & Kochan, cit. in Delery & Roumpi, 2017) ou maior ênfase na seleção de candidatos e avaliação do desempenho (Snell & Dean, cit. in *idem*). Pode apontar-se para a possibilidade de as organizações com aposta forte no desenvolvimento de competências específicas para a atividade da empresa tirarem mais proveitos que as que apostam em formação de carácter geral, por serem menos transferíveis, assim como a aposta em desenvolvimento de coesão de trabalho em equipa (*team building*), por serem mais difíceis de imitar por outras organizações (Delery & Roumpi, 2017).

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) apresentam a ideia de que os capitais humano, relacional e estrutural têm efeitos positivos na *performance* e inovação quando analisados individualmente, mas em conjunto verificam que apenas o capital humano – precursor – tem esse efeito, moderado pelos outros dois, indo de encontro aos estudos de Martín de Castro e colaboradores (2009, cit. in Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017) e de Wu e colaboradores (2007, cit. in *idem*).

Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) estudaram a relação entre a gestão de recursos humanos baseada em evidências e a *performance* de inovação da organização, recorrendo a inquéritos por questionário telefónico ou *e-mail* de 180 empresas com mais de 100 colaboradores. Os resultados do seu estudo indicam que o capital humano media a relação entre as atividades de gestão e os capitais estrutural e relacional. Apuraram igualmente

que os dois últimos mediam positivamente a relação entre as atividades de gestão e a inovação e entre a capital humano e a inovação.

Contudo, no estudo de Stavrou, Brewster e Charalambous (2010), podemos apontar para a dificuldade em encontrar a melhor relação entre as práticas e a *performance* numa conjugação entre as boas práticas (*best practices*) e a adequação ao contexto da organização (*best fit*) como um obstáculo a ultrapassar de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Partindo da divisão avançada pelos autores da Europa em três secções, norte-oeste, anglo-irlandesa e centro-sul, verifica-se uma associação entre o planeamento e a *performance* (Cunha *et al.*, cit. in Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010), com maior incidência de planeamento formal na região anglo-irlandesa (Ignjatovic & Sveltic, cit. in *idem*), sendo particularmente menos prevalente no centro-sul da Europa. Assim, os autores propõem que existe influência político-geográfica no efeito do planeamento na *performance* (*best fit*), sendo essa ligação mais forte no norte-oeste e centro-sul do que na região anglo-irlandesa (Stavrou, Brewster & Charalambous, 2010).

Gill, (2018) indica, no lado oposto, que existem práticas apoiadas em evidências concretas, que têm efeitos positivos na *performance* da organização. Algumas destas práticas consideradas estratégicas, com impacto na *performance*, assentam na ideia de reciprocidade e estão em concordância com a abordagem humanista – entende-se que o investimento feito na formação e desenvolvimento dos recursos humanos têm o seu retorno em empenho e lealdade por parte do trabalhador (Hom *et al.*, cit. in Gill, 2018).

De acordo com Jiang e colaboradores (2012, cit. in Gill, 2018), as práticas mais bem-sucedidas têm impacto no complexo AMO dos colaboradores, não se afastando muito do apontado por Gill (2018). Em A (*ability*) incluem-se práticas de recrutamento, seleção e treino; em M (*motivation*) incluem-se a gestão do desempenho, regalias, benefícios, promoção, carreira e estabilidade do emprego; em O (*opportunity*) incluem-se a flexibilidade, a constituição de equipas de trabalho, o envolvimento e a partilha de informação (Gill, 2018; Delery & Roumpi, 2017).

Alguns estudos indiciam já que estas práticas trazem benefícios para a organização, independentemente da estratégia adotada pela mesma (Combs *et al.*, cit. in Gill, 2018; Huselid, cit. in *idem*). No entanto, na prática, verifica-se uma falta de investimento nos

trabalhadores, no desenvolvimento de capital humano e na gestão de recursos humanos (e.g. Kaufman, cit. *in idem*).

A implementação de práticas de gestão de recursos humanos não traz sempre o mesmo nível de benefício para a *performance*, especialmente quando se tratam de práticas implementadas isoladamente, que não fazem usufruto do efeito agregado das sinergias que podem ser criadas entre práticas (Huselid, cit. *in Gill*, 2018; Jackson & Schuler, cit. *in idem*; Saridakis *et al.*, cit. *in idem*; Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

Contudo, mesmo a implementação conjunta de práticas de qualidade na gestão de recursos humanos pode apenas ter sucesso com o envolvimento da gestão de topo da organização, especialmente para garantir o alinhamento com os valores e a estratégia da mesma (Holt, Larsen & Brewster, cit. *in Gill*, 2018; Sicora & Ferris, cit. *in idem*).

Algumas abordagens justificam o utilitarismo na gestão de recursos humanos no facto de a maioria das empresas viverem no imediatismo e em ambiente de constante mudança, o qual dificulta a implementação de técnicas e práticas de gestão que criam valor no longo-prazo (Briner & Rousseau, cit. *in Gill*, 2018; Beer, cit. *in idem*). Verifica-se que as estratégias de gestão de recursos humanos, embora com benefícios a longo-prazo (Lawler, cit. *in idem*), são de implementação onerosa no curto-prazo.

Não obstante as dificuldades, a gestão de recursos humanos permite transformar uma multitude diversa e confusa de indivíduos num conjunto organizado de indivíduos, através da observação, análise e predição do seu comportamento e necessidades (Foucault, cit. *in Gill*, 2018).

As novas tendências sugerem e exigem uma abordagem de gestão de recursos humanos baseada nas novas teorias de contágio social, teoria de interação social (*social exchange*) e teorias das redes sociais (McFarland & Ployhart, cit. *in Johns*, 2017), especialmente quando se tem em consideração que, nas organizações modernas, o “tamanho único” não é uma estratégia bem-sucedida (Dwivedi *et al.*, cit. *in idem*).

Numa realidade contextual de instabilidade e mudança, o conhecimento e a predição do comportamento dos indivíduos, assim como a criação de um ambiente de trabalho positivo e com valor, poderão atuar como facilitadores em clima de mudança organizacional.

1.4 Implicações práticas em contexto de estágio

No contexto específico da Vygon Portugal, o papel do gestor de recursos humanos estava ainda em fase embrionária quando foi tomada a decisão de acolher um estagiário para desenvolver atividades nessa área funcional.

No organigrama vigente da organização (ver Figura 1-1), verifica-se que não existe um Departamento de Recursos Humanos. A Direção do Departamento Administrativo e Financeiro assumiu a responsabilidade pela gestão de recursos humanos, delegando as tarefas de cariz mais operacional para os seus subordinados, e mantendo-se encarregue das tarefas de cariz estratégico.

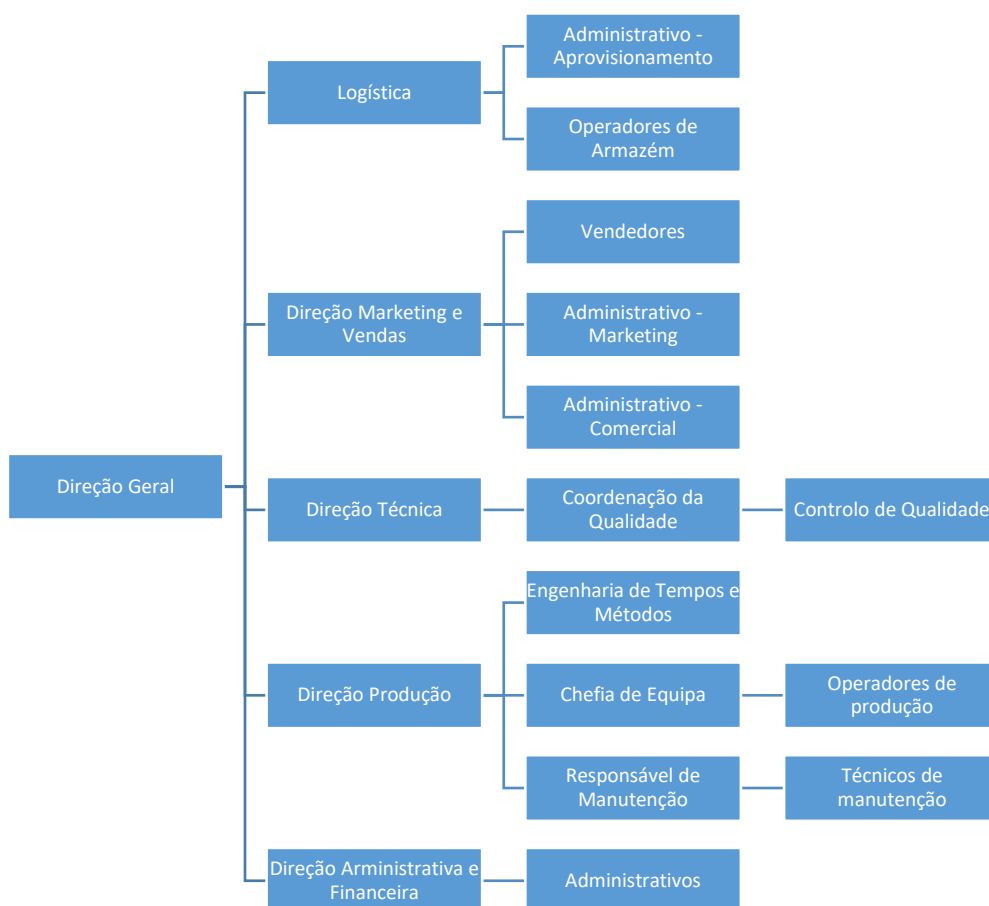


Figura 1-1: Organigrama da Vygon Portugal (Adaptado de: QA08-VP-organigrama versão 8, Sistema de Gestão da Qualidade da Vygon Portugal)

Tendo em consideração as responsabilidades e tarefas inerentes à direção do Departamento Administrativo e Financeiro, a assunção das responsabilidades inerentes à gestão de recursos humanos levou a um subdesenvolvimento desta área, quando comparada com as restantes. Assim sendo, a utilização de documentação padronizada na

organização tinha, de modo geral, base na tradução dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da casa-mãe, e alguns dos documentos em vigor encontravam-se subutilizados ou subdesenvolvidos.

Também se verifica um subdesenvolvimento, em virtude da falta de tempo destacado à atividade de gestão de recursos humanos, de algumas das atividades destacadas na literatura como de importância estratégica para as organizações.

Ao longo do Estágio Curricular, foi possível desenvolver documentos, ficheiros, processos e relações que anteriormente não eram alvo de grande destaque na Vygon Portugal. As tarefas diárias, como controlo de faltas e férias, marcação de viagens e alojamento, gestão da formação e recrutamento foram alvo de otimização, por forma não só a desenvolver um departamento, mas também para que fosse possível acompanhar o crescimento da organização.

Em janeiro de 2018, altura em que se deu o início do período de Estágio Curricular, a Vygon Portugal contava com um total de 36 colaboradores, 35 colaboradores interno e um colaborador destacado da Vygon SA para dirigir a área fabril. Já em julho do mesmo ano, altura do término do período de Estágio, a organização contava com 43 colaboradores.

1.4.1 Atividades desenvolvidas em contexto de Estágio

A entrada numa organização deve passar sempre por um período de acolhimento, no qual são apresentadas a visão e missão da empresa, a sua estrutura, as expectativas desta em relação ao indivíduo e as suas funções. De modo similar, o início do meu Estágio Curricular deu-se com uma pequena formação de acolhimento à empresa, na qual foram transmitidos, além destes elementos, os planos para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos na organização, durante o período de estágio.

De entre os proveitos esperados pela Vygon Portugal após a conclusão do Estágio Curricular, podem ser destacadas as seguintes atividades:

- Revisão e atualização da documentação do SGQ associada ao Processo de Gestão de Recursos Humanos;
- Preparação da revisão anual de gestão, a realizar para o Processo de Gestão de Recursos Humanos perante a Vygon Portugal e a sede do Grupo Vygon S.A.;

- Seguimento e resolução das falhas identificadas na Revisão de Gestão e em Auditorias;
- Análise das avaliações anuais de desempenho e preparação/execução do Plano Anual de Formação;
- Acompanhamento das alterações legais e regulamentares na área funcional dos recursos humanos;
- Receção de candidaturas e organização dos *dossiers* associados ao processo de Recrutamento;
- Apoio aos restantes elementos da Vygon Portugal nas tarefas administrativas e associadas à área de gestão de pessoal

Existiu, desde logo, a possibilidade de contribuir para todos estes pontos ao longo do período de estágio na organização. Nos momentos iniciais do estágio, existiu um período de ambientação, onde houve espaço para analisar a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade para o Processo de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma a conhecer algumas das formas de “fazer” na empresa.

Contudo, alguns dos objetivos inicialmente incluídos no plano acabaram por ser subdesenvolvidos, por ter surgido uma alteração regulamentar com impacto significativo nas tarefas desenvolvidas em contexto de estágio: a entrada em vigor do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Apresentam-se em maior detalhe, de seguida, as atividades que foi possível desenvolver durante o período de Estágio Curricular.

1.4.1.1 Revisão da Gestão

Anualmente, todas as filiais do Grupo Vygon apresentam uma revisão do Funcionamento dos Processos de Gestão, para cada uma das grandes áreas funcionais: Industrialização e Transferência, Produção, Serviço ao Cliente, Aprovisionamento e Gestão de *Stocks*, Instalações e Equipamentos, Gestão de Recursos Humanos, e Análise e Melhoria.

Cada um destes Processos é pilotado por um ou dois Responsáveis, alguns dos quais interligando vários departamentos. O processo de Produção é pilotado pelo Diretor de Produção, que tem também responsabilidade partilhada com a Coordenação de Qualidade no processo de Industrialização de Transferência. Este processo prende-se com a

transferência e adaptação das atividades produtivas do Grupo para a fábrica da Vygon Portugal, ainda em desenvolvimento.

O processo de Gestão do Serviço ao Cliente é da responsabilidade do Diretor de *Marketing* e Vendas, enquanto o processo de Aprovisionamento e Gestão de *Stocks* se encontra a cargo do Diretor Geral. Em conjunto com Produção e Industrialização e Transferência, estes processos fornecem o *feedback* para o processo de Análise e Melhoria, sob a responsabilidade da Direção Técnica.

Os processos de suporte, Gestão de Recursos Humanos e Instalações e Equipamentos, fornecem informação tanto aos processos operacionais como para a Análise e Melhoria. O processo de Gestão de Recursos Humanos é pilotado pelo Diretor Financeiro e Responsável de Recursos Humanos, enquanto o Responsável de Manutenção lidera o processo de Instalações e Equipamentos.

A Revisão Anual da Gestão referente ao ano de 2017 foi apresentada em fevereiro de 2018, pelo que, pouco após a ambientação à organização, me foi inculcida a responsabilidade de apurar as métricas para os indicadores do Processo de Gestão de Recursos Humanos.

No domínio das contratações, verificou-se um total de 14 entradas durante o ano de 2017, duas das quais no seguimento de não-conformidades identificadas em Auditoria no ano anterior – falta de *backup* no caso de ausência do Diretor de Produção, que foram resolvidas com a promoção de um elemento da equipa de produção para Chefe de Equipa, e a contratação de um elemento para Engenharia de Tempos e Métodos. Apresenta-se abaixo (Figura 1-2) o fluxo de entradas e saídas de 2017.



Figura 1-2: Fluxo de entradas e saídas de colaboradores (Fonte: Revisão da Gestão da Vygon Portugal, fevereiro de 2018)

Identifica-se um maior peso de contratações para a área da Produção, justificada no espaço e necessidade de crescimento da unidade fabril. As restantes áreas funcionais têm equipas relativamente mais estáveis, verificando-se um aumento nestes departamentos sustentado no crescimento da atividade gerado pela fábrica.

Outros indicadores identificados para este processo incluem a Taxa de Absentismo, N.º Médio de Horas de Formação por Funcionário, Taxa de Realização das Entrevistas Anuais de Desempenho e N.º de Acidentes de Trabalho por Média de Funcionários, que se apresentam na tabela seguinte (Tabela 1.1).

	2015	2016	2017	Objetivo
<i>Taxa de Absentismo</i>	0,51%	4,34%	4,18%	Atingido: Reduzir
<i>N.º Horas Médias de Formação por Funcionário</i>	58,37h	35,19h	39,75h	Atingido: ≥35h
<i>Taxa de Realização das Entrevistas Anuais de Desempenho</i>	N/A	96%	100%	Atingido: 100%
<i>N.º de Acidentes de Trabalho por Média de Funcionários</i>	-	18,52%	3,29%	Atingido: Reduzir

Tabela 1.1: Resumo dos Indicadores do Processo de GRH (Fonte: Revisão da Gestão da Vygon Portugal, fevereiro de 2018)

Verifica-se que os indicadores de absentismo e de acidentes de trabalho foram mais impactados pelo arranque da atividade fabril. Com efeito, nos anos de 2016 e 2017 houve o crescimento da atividade da fábrica, mas alguns acidentes de trabalho limitaram o aumento esperado da produtividade e contribuíram para o disparar das taxas de absentismo.

A atividade da fábrica iniciara-se em novembro de 2015, tendo havido uma necessidade prévia de dar formação à equipa inicial de operadores de produção, destacando-se este indicador dos restantes no ano de 2015. No que diz respeito à avaliação de desempenho, as mesmas apenas foram standardizadas no ano de 2016, não existindo dados sobre as mesmas para o ano de 2015. No ano de 2016, a taxa não foi de 100% de realização em virtude de uma alteração de funções a meio do período para um elemento da equipa, tendo sido considerado que não havia elementos suficientes para fazer uma correta avaliação de desempenho.

Para 2018, foram estabelecidos os objetivos de reduzir a taxa de absentismo (< 4,18%), manter o número de horas médias de formação pelo menos nas 35 horas ($\geq 35h$), realizar entrevistas de avaliação do desempenho em todos os funcionários (= 100%), e reduzir o número de acidentes de trabalho para zero (= 0).

Finalmente, a Revisão Anual da Gestão termina com a determinação de um plano de ações para o ano subsequente, recorrendo para tal a uma análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* ou análise SWOT). Com base na análise SWOT fornecida pela casa-mãe e adaptações próprias para o contexto socioeconómico de Portugal, uma das tarefas desenvolvidas em Estágio foi a preparação de uma análise SWOT para o Processo de Gestão de Recursos Humanos, que se apresenta em anexo (Anexo I – Análise SWOT do Processo de Gestão de Recursos Humanos).

1.4.1.2 Avaliações de desempenho e plano anual de formação

Conforme mencionado no tópico anterior, as Avaliações de Desempenho dos funcionários da Vygon Portugal foram apenas aplicados a partir do ano de 2016, não havendo informação documentada acerca da *performance* dos colaboradores para os anos anteriores.

O guião utilizado para suporte das entrevistas anuais de desempenho tem origem na tradução do documento de suporte utilizado pela casa-mãe, e é composto por várias secções. A frente do documento apresenta algumas regras sobre a postura em entrevista, sendo sugerido um diálogo ponderado entre avaliador e avaliado (superior e subordinado) durante o preenchimento do formulário de avaliação. Esta mensagem é transmitida nas palavras do CEO do Grupo Vygon, que defende que o momento da entrevista de avaliação deve ter por objetivo analisar o quotidiano do funcionário e procurar estabelecer uma coerência entre os desejos de evolução pessoal do colaborador e as necessidades da organização.

O momento de avaliação de desempenho é, na Vygon Portugal, um processo interativo, que conta com *inputs* de ambos os intervenientes. Na segunda secção, algumas dimensões “macro”: Competências Técnicas, Eficácia Profissional, Liderança, Gestão, Comunicação, e Atitudes e Comportamentos, são avaliadas recorrendo indicadores valorados numa escala de tipo Likert de 1 a 5, existindo espaço para comentários aos valores atribuídos. Esta secção é fechada por um diagrama que sintetiza a avaliação

quantitativa. Apresenta-se, de seguida, a estrutura da avaliação para a dimensão de eficácia profissional (Tabela 1.2).

Eficácia Profissional		
Apreciação das competências: 1 = Em dificuldade; 2 = Nem sempre corresponde às expectativas; 3 = Conforme as expectativas; 4 = Ultrapassa as expectativas; 5 = Reconhecido como um perito interna e externamente		
Fator	Classif.	Comentários
<i>Planifica e é organizado</i>		
<i>Age de modo autónomo</i>		
<i>Sabe como se adaptar e dar resposta</i>		
<i>Demonstra rigor e fiabilidade</i>		
<i>Demonstra criatividade</i>		
<i>Compreende o significado do serviço ao cliente</i>		
<i>Age em função dos objetivos e orientações estratégicas da empresa</i>		
Média		

Tabela 1.2: Exemplo de formulário para avaliação de desempenho referente à dimensão Eficácia Profissional (Adaptado de: Documentação de suporte do SGQ para o Processo de Gestão de Recursos Humanos, Vygón Portugal)

A secção seguinte permite aos intervenientes discutir as perspetivas de carreira do avaliado. Resumem-se as formações mais recentes do funcionário, e avaliador e avaliado propõem temas de desenvolvimento para a formação do ano subsequente. São também analisados os objetivos do ano anterior, e estabelecidos os objetivos e meios de medição para o ano subsequente.

Na última secção, o avaliado classifica as suas perceções relativamente às expectativas e objetivos, meios disponibilizados, disponibilidade da informação necessária e apoio por parte dos superiores, numa escala entre “Desejo mais”, “É conveniente”, “Desejo menos”. Antes de assinado por ambos os intervenientes, os mesmos podem declarar concordar com a avaliação e com os objetivos propostos, assim como apresentar comentários sobre a avaliação ou o período em avaliação.

Além do guião de entrevista, a documentação para as Avaliações Anuais de Desempenho é suportada por uma ficha-resumo, normalmente utilizada para sintetizar as avaliações de

desempenho efetuadas em cada departamento. Estas são compostas pela identificação do funcionário e da sua função, seguida da classificação obtida em cada uma das dimensões de competências técnicas, comunicação, e atitudes e comportamentos, e as tendências (+, -, =) relativamente à avaliação anterior.

A ficha-resumo encapsula também informação sobre as formações do ano e as propostas para o ano subsequente, servindo de suporte ao desenho de um Plano Anual de Formação.

Após análise das avaliações de desempenho de todos os funcionários, foram encontradas algumas dificuldades:

- O grande peso de contratações durante a segunda metade do ano de 2017, composto por 11 das 14 novas admissões, levou a algumas reservas por parte dos avaliadores quanto à existência de elementos suficientes para fazer uma avaliação quantitativa eficaz; a avaliação foi, nestes casos, de cariz mais qualitativo, tendo-se focado nas perspetivas de carreira e de formação dos avaliados;
- Para as novas contratações e para o elemento que não foi alvo de avaliação em 2016, não era possível fazer uma análise das tendências; adicionalmente, para a maior parte das admissões do segundo semestre de 2017, que não haviam sido avaliadas quantitativamente, também não poderiam ser avaliadas em tendências na avaliação seguinte, referente à *performance* de 2018;
- No campo das formações propostas para integrar o plano de 2018, algumas eram apenas sugeridas em duas ou três avaliações de desempenho que, não sendo de pendor técnico, deveriam poder ser estendidas a um leque maior de colaboradores.

Não obstante as dificuldades encontradas, o Plano Anual de Formação foi estabelecido, após levantamento das necessidades, através de negociação com os diferentes diretores de departamento. As necessidades de formação foram, primeiramente, separadas em dois tipos distintos: formações técnicas (específicas) e formações gerais.

As formações gerais, ainda que identificadas num grupo reduzido de avaliados, poderiam trazer benefícios se fossem estendidas a todos os elementos da organização. Tendo isso em vista, as formações gerais que haviam sido propostas foram também sugeridas aos restantes diretores de departamento, para que analisassem a pertinência de incluir a mesma no plano de formação dos seus subordinados.

Neste campo, foram estabelecidas, programadas e executadas formações em Metodologias 5 S's (organização do trabalho e espaço de trabalho) para um total de 38

formandos das diversas áreas funcionais, em ferramentas do Microsoft Office (continuação da formação no mesmo tema realizada no ano anterior) para um total de sete formandos da área administrativa, formação em Língua Francesa (tendo em consideração a ligação com a sede do grupo, em França) para um total de cinco formandos da área administrativa e três elementos da equipa de produção, sendo os segundos selecionados em função da antiguidade e perspetivas de carreira, e formação em Gestão de Equipas para três formandos, sendo um da área da logística e dois da área de produção. Foi também promovida uma ação de informação sobre o RGPD, que não estava planeada inicialmente.

Já no campo das formações específicas, foram estabelecidas, programadas e executadas formações na área da Qualidade, Manutenção, Logística, Vendas e Financeira. Na área da qualidade, destaca-se a formação em Seleção e Avaliação de Fornecedores; na área da manutenção foram promovidas uma formação em Manutenção de Instalações de Ar Condicionado e em Controlo da *Legionella* em Sistemas de Água; na área de logística foi promovida uma ação de formação sobre Gestão de *Stocks* e uma formação da casa-mãe acerca do Planeamento da Distribuição; na área de vendas, a equipa comercial foi formada em Técnicas de Vendas (continuação do programa de formação iniciado no ano anterior) e toda a área comercial e a direção técnica participaram numa formação acerca dos produtos de uma *Business Unit* (BU ou unidade de negócio) do grupo Vygon SA.

Por forma a melhor distribuir os custos e as horas de formação para cada funcionário ao longo do ano, foi necessário contactar diversas entidades formadoras, solicitar propostas e programas adaptados de formação, negociar datas e valores e distribuir as ações de formação de forma a causarem a mínima interferência no normal funcionamento da organização.

Por essa razão, as formações de mais longa-duração, nomeadamente, a formação de 40 horas em língua francesa, foi planeada para o último trimestre de 2018, com término previsto para o primeiro quadrimestre de 2019, com apenas duas horas de contacto semanal com a língua em contexto de aula.

1.4.1.3 Atualização da documentação do SGQ da Vygon Portugal

Tendo em consideração as particularidades explanadas anteriormente acerca do subdesenvolvimento de um departamento de recursos humanos na Vygon Portugal, muita da documentação vigente carecia de atualização, e muitas das tarefas inerentes à atividade careciam de suporte documental standardizado.

No plano de estágio inicialmente previsto, a Vygon Portugal tinha identificado uma necessidade de atualizar as definições de funções em vigor na organização, de modo a incluir informação mais explícita quanto a algumas das tarefas esperadas de cada funcionário (melhorar a especificidade de cada definição de função), e sobre que elemento da organização assume a função de *backup* na ausência de outro. Infelizmente, durante o período de Estágio Curricular, não foi possível avançar com a atualização das definições de funções, tendo sido levantadas necessidades mais prementes.

No campo da gestão de carreiras, a organização pretendia formalizar os trajetos de carreira possíveis dentro da organização. Este objetivo foi cumprido parcialmente, tendo sido desenhado um “esqueleto” das possíveis trajetórias ascendentes e horizontais para as diferentes funções.

Por base, o desenho das carreiras obedece ao disposto em Contrato Coletivo de Trabalho, que é usado na Vygon Portugal como guia para a prática de remunerações justas não discriminatórias e mudanças de categoria profissional com a antiguidade e grau de especialização do funcionário.

Nesta atividade, surgiu como dificuldade principal a compatibilização das categorias profissionais internas e categorias presentes no contrato coletivo. Dentro da organização, as categorias profissionais são definidas pela descrição de funções; contudo, várias categorias profissionais presentes no contrato coletivo podem ser aplicáveis a uma mesma função, e funções distintas podem preencher os mesmos requisitos para uma mesma categoria profissional prevista no contrato coletivo.

Assim, foi necessário um esforço de “tradução” de cada categoria interna numa categoria profissional do contrato coletivo, tendo em consideração a antiguidade, formação, especificidade e remuneração de referência. Esta reorganização permitiu, igualmente, que fossem estabelecidos alertas para quando um funcionário se aproximava da data de mudança de categoria em virtude de antiguidade no posto.

Similarmente, para gestão dos contratos com termo certo, foi estabelecido um mecanismo de alerta prévio à renovação automática, para que fosse dado o tempo ao superior hierárquico do funcionário abrangido pelo contrato para se pronunciar quanto à renovação ou não-renovação, assim como a sua eventual passagem para um contrato sem termo.

O trabalho desenvolvido na organização das carreiras e “tradução” para categorias profissionais previstas em contrato coletivo de trabalho acabou por se mostrar muito útil

aquando do preenchimento do Relatório Único de 2017. Este relatório compõe a súmula da atividade social da empresa como entidade empregadora, sendo composto por um total de sete anexos que solicitam o reporte de diferentes temáticas.

Ao longo do preenchimento do Relatório Único, foi possível identificar algumas lacunas nos registos informáticos mantidos na pasta partilhada de Recursos Humanos. O acesso a esta pasta era apenas limitado a alguns utilizadores (tendo em consideração as permissões associadas a cada função e o acesso a informação confidencial dos funcionários), e os registos eram mantidos atualizados pelo menos mensalmente, sempre que possível. No entanto, algumas das informações nestes registos precisavam de ser trabalhadas e analisadas para conseguir dar resposta a alguns elementos solicitados no Relatório Único.

Desde logo, o preenchimento deste relatório exigiu que fossem feitas alterações nos registos de absentismo, de forma a ser possível apurar, sem o recurso ao *dossier* físico de comunicações de ausências, quais as determinadas como remuneradas e como não-remuneradas e respetivos motivos. A melhoria destes registos levantou-se face à perspetiva de crescimento da organização, que tornaria a contagem manual das horas de ausência remuneradas e não remuneradas, assim como a sua separação por género, um tarefa inviável.

Os cálculos para a média anual de funcionários foram também alterados, de forma a considerar, além da separação por área funcional, a separação por nível de qualificação da profissão, separação por género, e trabalhadores temporários. Estas alterações foram mantidas para os registos do ano de 2018 para dar, igualmente, resposta a reportes solicitados pela casa-mãe sobre os trabalhadores em cada sucursal.

Como principal dificuldade no preenchimento do Relatório Único, destaca-se, desde logo, a sua extensão e grau de complexidade. Destacam-se como obstáculos: a necessidade de solicitar informações financeiras ao departamento financeiro; o preenchimento do quadro de pessoal exigir, além da codificação em função das categorias profissionais, uma codificação segundo o catálogo nacional de profissões; a determinação das horas de formação para cada funcionário, assim como a correta categorização de cada ação de formação, levando à criação de inúmeros registos de formação idênticos para permitir o reporte fiável do número de horas por funcionário; e a existência de informações que

apenas podiam ser solicitadas ao serviço externo de medicina no trabalho, assim como as dificuldades de comunicação atempada com o mesmo.

Após entrega do Relatório Único, foi possível observar com um olhar crítico toda a restante documentação vigente na organização. Sendo uma empresa com mais de duas décadas de atividade, verifica-se que existem grandes massas de informação que se encontra ainda em formato de papel. No entanto, e face às alterações regulamentares e à introdução de novos documentos ao longo do tempo, os *dossiers* com registos em papel não estavam construídos todos com os mesmos documentos de suporte, sendo necessária uma atualização dos mesmos.

Um dos projetos iniciais prendeu-se com a atualização dos *dossiers* individuais de cada funcionário. Cada *dossier* é composto por uma série de documentos que suportam o vínculo entre a empresa e o trabalhador, sendo onde são conservados os dados pessoais fornecidos para que se redigisse o contrato de trabalho, o próprio contrato e eventuais aditamentos, fichas de aptidão para a profissão, dados sobre o agregado familiar e outros documentos gerados pela atividade continuada do trabalhador ao serviço da organização.

Nos *dossiers* mais recentes era possível encontrar documentação que entrou, entretanto, em vigor no SGQ, como provas de entrega de documentos e planos de integração do funcionário, que eram produzidos aquando do acolhimento de novos trabalhadores, assim como a descrição de funções do funcionário, que passou a ser incluída nos *dossiers*. Os funcionários mais recentemente admitidos tinham também uma nova folha de rosto, um formulário intitulado “Ficha de Funcionário”, que pretendia condensar toda a informação constante no *dossier* num único ficheiro, onde todas as informações poderiam mais facilmente ser consultadas sem folhear o *dossier*.

Na sequência de uma oportunidade de melhoria identificada numa auditoria por parte da sede, todos os *dossiers* passaram a incluir a descrição de funções de cada funcionário, assinada pelo mesmo. Outros documentos, como os planos de integração e prova de entrega de documentos, sendo fornecidas no momento da admissão, não foram aplicadas retroativamente aos outros *dossiers*. No entanto, alguns dos trabalhadores com mais antiguidade preencheram e assinaram as suas fichas de funcionário, num esforço pró-ativo para a atualização dos *dossiers*.

Adicionalmente, foi solicitada a confirmação dos dados pessoais a todos os funcionários, tendo sido solicitadas novas cópias de documentos de identificação aos funcionários com

registos caducados, e currículos atualizados a todos os funcionários com currículos com mais de dois anos.

Como principal dificuldade nesta atividade, encontra-se a falta de disponibilidade de alguns funcionários em contribuir para a atualização dos seus dados, sendo alguns particularmente opostos à sugestão de apresentar um currículo atualizado. Na data de conclusão do estágio, existiam ainda cerca de meia dúzia de *dossiers* que careciam de atualização. Todavia, todas as novas admissões decorridas durante o estágio contavam desde a origem com todos os registos.

Finalmente, a documentação constante em cada *dossier* foi padronizada e ordenada, para assegurar que a mesma informação estaria disponível, no mesmo sítio, para qualquer funcionário. Para tal, foi também necessária a criação de um novo documento para apensar ao *dossier* de cada colaborador, que resumisse o percurso formativo do mesmo ao serviço da formação (ver Anexo II – Histórico de Formação Individual), o qual foi incluído na documentação do SGQ para o Processo de Gestão de Recursos Humanos.

No que diz respeito à criação de novos documentos, tendo em consideração a tendência para o crescimento da organização, a maior parte dos mesmos relacionou-se com o processo de recrutamento, que se apresenta de seguida.

1.4.1.4 Recrutamento

Com vista a recrutar para a área fabril ao longo do ano de 2018, a Vygon Portugal tinha vindo a recolher, ao longo do tempo, um sem-número de currículos entregues espontaneamente, entregues ora presencialmente nas instalações da empresa, ora por via eletrónica. Os currículos recebidos não eram alvo de registo ou de triagem, sendo apenas mantidos em grandes *dossiers*, onde se arquivavam por ordem de entrada.

O primeiro momento de recrutamento surgiu na sequência de uma saída de um trabalhador da parte administrativa com tarefas ligadas à área comercial. Este elemento era responsável pela submissão de propostas comerciais a entidades públicas e privadas que pretendiam adquirir produtos comercializados pela Vygon Portugal, sendo muito do seu trabalho ligado a concursos públicos para o fornecimento de dispositivos médicos.

Neste primeiro processo de recrutamento, foi identificada a necessidade de organizar os currículos segundo mais critérios, assim como eliminar alguns dos mais antigos e desatualizados. Assim, uma primeira triagem permitiu eliminar os currículos que, em

teoria, seriam anteriores à abertura das instalações fabris da Vygon Portugal no concelho de Paredes. De seguida, foi estabelecido um prazo de validade de 18 meses para os *dossiers* de currículos, tendo sido possível manter apenas três *dossiers*.

Ainda assim, o número de currículos individualizados em registo ascendia às três centenas, sendo este esforço insuficiente para melhorar o processo de pré-seleção de candidatos. Os currículos de cada *dossier* foram separados por grau habilitacional, destacando-se aqueles com áreas de formação de base compatíveis com funções da organização, de forma a ter alguns perfis de reserva em caso de necessidade inesperada da empresa.

Seguidamente, as informações principais constantes nos currículos foram lançadas numa base de dados, de forma a facilitar a pré-seleção de candidatos em função de grau e área de habilitação e de experiência prévia. Para tal, foi atribuído um número de ordem sequencial a cada currículo de cada nível habilitacional, permitindo a identificação de candidatos viáveis, levantamento dos currículos selecionados para acompanhar o processo de recrutamento, e devolução dos currículos de candidatos não selecionados ao mesmo local nos *dossiers*. Apresentam-se, de seguida, as instruções de preenchimento para a criação de registos na base de dados (Tabela 1-3).

<i>N.º de pasta</i>	Identificação do número do <i>dossier</i> de currículos a que pertence o documento selecionado
<i>Nome</i>	Nome completo do candidato, utilizado para validação dos currículos (minimização do erro humano) e para identificação de registos duplicados (permitindo a eliminação da candidatura mais antiga de candidatos que entreguem currículo mais atualizado)
<i>Data de receção</i>	Data em que o currículo deu entrada no serviço de recursos humanos
<i>Nível habilitacional</i>	Selecionar uma das opções: <ul style="list-style-type: none">• 9.º: até ao terceiro ciclo concluído;• A.12.º: ensino secundário completo, em curso geral ou profissional não compatível;• B.12.º: ensino secundário completo em área profissional compatível com necessidades da Vygon Portugal;• A.Superior: nível de ensino superior em área não compatível;

	<ul style="list-style-type: none">• B.Superior: nível de ensino superior em área compatível com necessidades da Vygon Portugal
<i>N.º de ordem</i>	Número sequencial de identificação do currículo, determinado pela ordem de entrada do currículo para determinado nível habilitacional
<i>Experiência</i>	Considerada como relevante se o candidato tiver passado pelo menos 12 meses a exercer funções compatíveis com as áreas: <ul style="list-style-type: none">• Administrativa;• Logística;• Manutenção;• Produção;• Qualidade;• Comercial; Ou combinações de experiência nestas áreas.
<i>Entrevista</i>	Caso candidato tenha sido selecionado para entrevista, indicação da data e cargo
<i>Observações</i>	Resultados de entrevistas anteriores, indicação de rejeição do candidato ou outras observações como duplicação de candidaturas em caso de eliminação daquele registo

Tabela 1.3: Instruções para o preenchimento de registos na base de dados de currículos (Fonte: Elaboração própria)

Foi também possível perceber que muitos candidatos se apresentavam nas instalações para apresentar uma candidatura espontânea sem se fazer acompanhar de um currículo, tendo a expectativa de preencher uma ficha de inscrição. Não existindo esse documento, foi criado um novo formulário para submissão de candidaturas espontâneas, que foi incluído na documentação do SGQ para o processo de Gestão de Recursos Humanos (ver Anexo III – Formulário de Candidatura Espontânea).

Adicionalmente, e na sequência da necessidade identificada de melhorar o reporte acerca dos processos de recrutamento, para fazer cumprir exigências legais e regulamentares acerca da igualdade de oportunidades e de não discriminação nos processos de recrutamento, foi igualmente criado um outro documento, que acompanhou a reorganização do *dossier* de recrutamento. Foi criado um formulário que sintetizasse as informações sobre o processo de recrutamento e comparasse a proporção de candidatos

dos dois géneros com as informações estatísticas acerca do mercado de trabalho (ver Anexo IV – Relatório de Recrutamento).

Com a entrada em vigor das novas formas de fazer e registar no que diz respeito aos processos de recrutamento, incluindo a formalização de uma metodologia para a eliminação de candidaturas desatualizadas, passou a ser mantido um registo de quando os *dossiers* e os currículos eram destruídos.

Após o primeiro momento de recrutamento e a melhoria da documentação de suporte, foi possível proceder ao recrutamento de elementos novos para a área fabril com maior facilidade, tendo sido admitido um total de oito novos membros da equipa de produção, até ao término do período de estágio. Tendo em consideração o acelerado crescimento verificado na empresa, esta temática será desenvolvida em maior profundidade no quarto capítulo do presente trabalho.

1.4.1.5 Regulamento Geral de Proteção de Dados

Conforme referido anteriormente, a entrada em vigor do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados foi uma alteração regulamentar com impacto significativo nas atividades desenvolvidas em contexto de estágio.

Este regulamento – Regulamento EU 2016/679 - Regulamento Geral de Proteção de Dados – entrou em vigor no território europeu a 25 de maio de 2018. Trata-se de um documento que pretende garantir a proteção da privacidade e a integridade dos dados pessoais dos indivíduos contra a utilização e alteração indevidas ou abusivas.

Em preparação para a entrada em vigor do regulamento, as empresas sediadas em países europeus tiveram que fazer alterações nas suas políticas de privacidade e nas formas de acesso e apresentação das informações sobre privacidade. Fazendo parte de um grupo empresarial sediado em França, a Vygon Portugal aguardava indicações da casa-mãe sobre as alterações documentais que seriam trazidas pela entrada em vigor do RGPD.

Contudo, a Vygon SA não tinha ainda apresentado orientações para a implementação do RGPD em todas as empresas do grupo. Com a aproximação da data de entrada em vigor do regulamento, foi preparada uma circular que condensava todas as informações necessárias para cumprir a exigência de informação aos titulares dos dados, um dos princípios fulcrais que estão por detrás do RGPD.

No entanto, considerou-se que um documento em papel seria menos eficaz para transmitir as informações subjacentes à entrada em vigor do RGPD, tendo o dever de informação sido transmitido através da realização de uma ação de informação que abrangesse todos os colaboradores do grupo.

Uma vez que toda a documentação havia sido compilada por mim, em contexto de Estágio Curricular, o responsável de recursos humanos da Vygon Portugal considerou que eu estaria melhor preparada para dirigir a ação de informação, que veio a decorrer para 31 dos 39 colaboradores da empresa na data de 25 de maio de 2018.

A ação de informação abrangeu alguns pontos essenciais, incluindo a explicação daquilo em que consistia o RGPD e que mudanças acarretaria, a definição do que se entende por dados pessoais, razões para o tratamento, direitos dos titulares, e informações sobre os dados pessoais tratados na Vygon Portugal, suas finalidades, motivos justificativos e medidas de segurança e proteção dos mesmos. A ação foi acompanhada por uma apresentação de diapositivos, que se anexa ao presente trabalho (Anexo V – Apresentação sobre o RGPD).

Os elementos que não foram incluídos na primeira ação faziam parte da equipa de vendas, que se encontra em serviço externo por diversos pontos do país, não se deslocando às instalações da Vygon Portugal com frequência, e dois elementos que se encontravam ausentes no dia da ação.

Em data posterior, uma nova ação de formação foi promovida com sete dos oito funcionários ausentes na data da primeira apresentação, tendo-se cumprido o dever de informação para 97,4% dos funcionários. Esta segunda ação, maioritariamente dirigida à equipa de vendas, permitiu aos mesmos colocar e esclarecer dúvidas ligadas à dimensão interpessoal da sua atividade quotidiana.

Finalmente, o trabalho desenvolvido em torno do Regulamento Geral de Proteção de Dados culminou na criação de um projeto de Manual de Proteção de Dados que, após visita do encarregado do Grupo Vygon em matéria de proteção de dados, foi levado para a casa-mãe no intuito de ser validado e adaptado para aplicabilidade a todas as empresas do grupo. Contudo, até à data do término do estágio, não haviam sido emitidas novas diretrizes, pelo que o projeto de manual, previsto para ser parte integrante de um Regulamento Interno desenvolvido em torno de módulos, ainda se encontrava pendente aprovação.

Esta dificuldade de *feedback* com a casa-mãe fora, justamente, apontada como um ponto fraco na análise SWOT da Vygon Portugal. Em termos de estrutura, o projeto de manual seguiu, embora em maior profundidade, o fio condutor utilizado para a apresentação sobre o RGPD, estando organizado sob os seguintes pontos:

1. Informações prévias – apresenta-se o regulamento e as alterações por este introduzidas; definem-se os conceitos de dados pessoais, tratamento de dados e avaliação do risco; apresentam-se as orientações para a revisão do manual;
2. Responsável pelo tratamento – identifica-se a empresa e o seu representante, na qualidade de Diretor Geral; apresentam-se os contactos gerais para a organização e os contactos específicos para os responsáveis pelas operações de tratamento, designando especificamente os três elementos da organização com perfil de competências e acesso aos dados de recursos humanos;
3. Princípios de tratamento – apresentam-se as indicações emitidas pelo próprio RGPD acerca dos princípios de tratamento, assim como as formas como foram obtidos os dados pessoais tratados pela Vygon Portugal;
4. Finalidades e fundamentos – apresentam-se os fundamentos para o tratamento de dados pessoais dos funcionários que legitimam as atividades de tratamento da organização:
 - a. execução do contrato de trabalho;
 - b. cumprimento de obrigações legais, fiscais e de reporte;
 - c. interesse legítimo da Vygon Portugal: definido no projeto de manual como prossecução dos “objetivos genéricos de promoção da qualificação, saúde, segurança e satisfação dos colaboradores”, sendo seguidamente apresentada uma lista não exaustiva de algumas das finalidades destes tratamentos;
5. Comunicação dos dados pessoais – identificam-se as entidades internas e externas com as quais podem ser partilhados dados pessoais e, para esses casos, a identificação dos dados ou tipos de dados em questão, as finalidades e fundamentos da comunicação e uma declaração de que essas entidades serão sempre analisadas quanto à observação e implementação de adequadas medidas de segurança dos dados;
6. Direitos dos titulares – enunciam-se e definem-se os direitos dos titulares, conforme definidos no RGPD; faz-se referência a um documento pendente

aprovação, associado à implementação do manual, para requerimento do exercício de direitos ao abrigo do RGPD (Anexo VI – Exercício de Direitos ao abrigo do RGPD); apresentam-se os prazos de resposta e os contactos da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd);

7. Prazos de conservação dos dados – identificam-se os diferentes prazos mínimos de conservação dos dados pessoais, em função das finalidades de tratamento;
8. Tratamento de categorias especiais de dados – apresentam-se o que são considerados pela CNPD como categorias especiais de dados ou suscetíveis de ter impacto na proteção de dados; define-se em que consiste uma avaliação do impacto sobre a proteção de dados, de acordo com o RGPD, e apresentam-se os passos a seguir para realização de uma avaliação deste tipo; identificam-se os dados sensíveis tratados pela Vygon Portugal (designadamente, dados de saúde sobre a aptidão para o trabalho e dados sobre afiliação sindical)
9. Segurança e proteção de dados – identificam-se as medidas de segurança entendidas como necessárias e adequadas à proteção dos dados pessoais em formato físico e em formato digital; identificam-se os locais onde são mantidos os dados pessoais de cada funcionário; apresentam-se as pessoas autorizadas a aceder aos dados pessoais;
10. Segurança das instalações e controlo de acessos – apresentam-se as medidas de segurança das instalações em vigor na Vygon Portugal; identificam-se as entidades (empresas de segurança) subcontratadas responsáveis pelo tratamento e os elementos autorizados dentro da organização;
11. Investigação e notificação de quebras de segurança – apresenta-se o procedimento em caso de quebra ou suspeita de quebra de segurança; exemplificam-se casos de incidentes de segurança; propõe-se um documento próprio para o registo de incidentes de segurança, que ainda não fora redigido.

Como identificado inicialmente, uma das dificuldades encontradas na realização do estudo acerca da mudança organizacional na Vygon Portugal relacionou-se com esta alteração regulamentar impactante. O trabalho desenvolvido no tema foi algo extensivo, tendo sido descurada a atenção do estudo inicialmente previsto.

1.4.1.6 Outras atividades e iniciativas desenvolvidas

Ao longo do período de Estágio Curricular, foram ainda desenvolvidas outras atividades merecedoras de destaque no presente relatório. Além das atividades quotidianas da gestão de recursos humanos, foram elaborados vários documentos de reporte à casa-mãe sobre os recursos humanos, controlo de custos com o pessoal e acompanhamento da execução do orçamento do departamento de recursos humanos. No que diz respeito a contacto com entidades externas, além de parceiros comerciais e subcontratados da Vygon Portugal, tive a oportunidade de preparar um “perfil empresarial” da Vygon Portugal para ser apresentado externamente, e de coordenar uma iniciativa solidária comemorativa do Dia da Criança, celebrado em Portugal a 1 de junho.

No domínio das atividades quotidianas de GRH, foram dados os primeiros passos para compreender o processamento salarial mensal e as demais obrigações mensais. Durante o estágio, foram-me passadas as responsabilidades de preparar a documentação de suporte para o processamento salarial mensal, submeter os pagamentos ao pessoal, entregar as declarações mensais de remunerações, a submeter *online* nos sítios da Segurança Social e Autoridade Tributária, preparar os restantes pagamentos mensais para os Fundos de Compensação do Trabalho, Quotizações Sindicais e Prémios de Seguro de Vida, de acordo com as orientações e práticas da organização.

Tendo em vista o controlo dos custos das diferentes sucursais, a sede da Vygon SA solicita informações periódicas a todas as empresas do grupo sobre a atividade dos diferentes departamentos. Para tal, fornece mapas estandardizados que permitem a comparabilidade da *performance* de todas as empresas do grupo.

Um dos mapas de maior complexidade fornecido pela empresa pretendia apurar os custos com o pessoal, separados em função de grandes áreas funcionais. O mapa fora introduzido durante o período de Estágio Curricular, e contemplava duas secções: *headcount* (contagem dos indivíduos atribuídos a cada área funcional) e *staff costs* (custos com o pessoal).

A secção referente à contagem tinha similaridades com um documento solicitado anteriormente; contudo, a nomenclatura das áreas funcionais tinha sofrido desdobramentos e alterações, tendo sido necessário reorganizar a informação reportada anteriormente de forma a adequar-se aos novos critérios. Os indivíduos ao serviço da Vygon Portugal deveriam ser organizados nas seguintes áreas funcionais (Tabela 1.4):

Área funcional	Descrição
<i>Sales front office</i>	Composto pelos elementos que lidam diretamente com o cliente – equipa de vendas
<i>Marketing</i>	Composto por elementos afetos às atividades e <i>marketing</i> – diretor de <i>marketing</i> /vendas
<i>Sales back office</i>	Composto pelos elementos do escritório responsáveis pela informação ao cliente e apresentação de propostas – assistentes comerciais
<i>Production – direct workforce</i>	Composto pelos elementos diretamente implicados no processo de produção dos produtos da Vygon Portugal – equipa de produção e chefe de equipa
<i>Production – indirect workforce</i>	Composto pelos elementos dedicados ao suporte para a atividade produtiva – diretor de produção, engenheiro de métodos de produção, manutenção
<i>Quality</i>	Composto pelos elementos responsáveis pelo controlo da qualidade do produto – controlador de qualidade e coordenador de qualidade
<i>Regulatory Affairs</i>	Composto pelos elementos dedicados à auscultação de alterações legislativas e regulamentares no campo dos dispositivos médicos – direção técnica
<i>Research & Development</i>	Composto por elementos responsáveis pela investigação e desenvolvimento de produtos – inexistente na Vygon Portugal
<i>Supply Chain</i>	Composto por todos os elementos ligados à cadeia de aprovisionamento e planeamento da distribuição – administrativos da área de logística e empregados de armazém
<i>IT</i>	Composto por elementos responsáveis pelo suporte técnico e informático na organização – inexistente na Vygon Portugal
<i>General & Administration</i>	Composto pelos elementos administrativos das áreas de gestão, financeira e de suporte – diretor geral, diretor administrativo/financeiros e assistentes de contabilidade e de recursos humanos

Tabela 1.4: Distribuição dos elementos da Vygon Portugal pelas áreas funcionais (Adaptado de: Mapa de custos de pessoal, fornecido pela Vygon SA)

Os campos foram preenchidos para os anos de 2016, 2017 e para o orçamento de 2018, conforme apresentado na figura seguinte (Figura 1-3):

A. HEADCOUNT on payroll end of period	FULL YEAR		
	2016	2017	2018 Budget
SALES FRONT OFFICE	5	6	6
MARKETING	1	1	1
SALES BACK OFFICE	2	2	2
PRODUCTION - direct workforce	4	10	24
PRODUCTION - indirect workforce	3	4	4
QUALITY	2	2	2
REGULATORY AFFAIRS	1	1	1
R&D	0	0	0
SUPPLY CHAIN	4	4	6
IT	0	0	0
G&A	4	6	6
Total Filled Permanent term positions	26	36	52

Figura 1-3: Headcount para as diferentes áreas funcionais (Fonte: Mapa de curtos de pessoal, fornecido pela Vygon SA)

A secção seguinte, referente aos custos com o pessoal, tem também uma “ponte” que pretende explicar as diferenças encontradas entre, por exemplo, o ano de 2017 e o orçamentado para 2018, nas categorias de: Impacto anual das entradas do ano anterior; Turn over; Novas posições no ano; Posições canceladas no ano e Diversos (Figura 1-4).

C. PERSONNEL COSTS (K local currency)	Bridge Budget 2019 versus last estimate 2018				
	⑥ Y-1 New positions FY impact	① Turn Over	② Y New positions	③ Cancelled positions	④ Misc
SALES FRONT OFFICE					
MARKETING					
SALES BACK OFFICE					
PRODUCTION - direct workforce					
PRODUCTION - indirect workforce					
QUALITY					
REGULATORY AFFAIRS					
R&D					
SUPPLY CHAIN					
IT					
G&A					
Total Salaries (incl Soc. Charges) for Permanent term	0,0 Klc	0,0 Klc	0,0 Klc	0,0 Klc	0,0 Klc

Figura 1-4: Ponte justificativa das diferenças entre reportes de custos com o pessoal (Fonte: Mapa de custos de pessoal, fornecido pela Vygon SA)

Com o preenchimento dos dados nas restantes colunas, o bom controlo dos custos de pessoal leva a uma coluna de “diversos” composta por valores baixos (uma vez serem consideradas as maiores razões para oscilações nos custos nas outras categorias). Com efeito, do preenchimento do mapa foram encontradas apenas oscilações significativas nas áreas de *supply chain* e de *general & administration*, em virtude da passagem de um dos elementos da área financeira para a área de logística, uma alteração de custos que não se insere em outra categoria prevista. Contudo, sendo estes valores opostos nas duas áreas funcionais, as grandezas anulavam-se no total da categoria “diversos”.

No que diz respeito a contactos com outras entidades externas, também me foi atribuída a responsabilidade de elaborar um perfil da Vygon Portugal para apresentar à Câmara Municipal de Paredes no contexto de entrega de um prémio à organização (Anexo VII – Perfil da Vygon Portugal). O prémio fora atribuído como distinção pelo compromisso da Vygon aquando do projeto de construção das novas instalações, que consistia na contribuição para a diminuição do desemprego na região.

Ainda fruto do compromisso local e das raízes como empresa familiar, a Vygon Portugal decidira assinalar, à semelhança de anos anteriores, o 1.º de junho – Dia da Criança – através de uma iniciativa solidária. Em anos anteriores, a organização participou na iniciativa Nariz Vermelho, que tem cobertura nacional e procura angariar o apoio para as unidades de cuidados infantis de hospitais pelo território nacional.

Procurando uma iniciativa mais intimista, em que o impacto solidário é mais diretamente sentido pelos trabalhadores, foram angariados fundos para um donativo dirigido à Associação “NOMEIODONADA”, uma instituição solidária de apoio a familiares e crianças que lidam com cuidados continuados neonatais e pediátricos. Foram distribuídas brochuras (Anexo VIII – Apresentação NOMEIODONADA) pelos funcionários, e uma caixa para donativos foi instalada para os donativos individuais.

Os resultados foram menos significativos que em anos anteriores, em que a participação passara pela venda de narizes vermelhos. Contudo, a organização juntou-se aos funcionários para, em nome de todos, apresentar um donativo à instituição para melhoria das condições de alojamento para os carenciados.

Ao longo do Estágio Curricular, existiram inúmeras oportunidades para o crescimento pessoal, académico e profissional. O balanço final do período passado como estagiária na

entidade acolhedora foi extremamente positivo, tendo sido possível fazer contributos significativos para o desenvolvimento e crescimento da organização.

O crescimento acentuado experienciado ao longo do estágio pode ser configurado como um processo contínuo de mudança organizacional, no qual dinâmicas, inter-relações e a própria atividade quotidiana foram sofrendo alterações, por vezes significativas, e recebidas com maior ou menor grau de adesão.

No próximo capítulo, é feita uma aproximação teórica à temática da mudança organizacional. Encontra-se estruturado em três secções distintas, sendo abordado primeiro o imperativo de mudança; em segundo lugar, apresentam-se os tipos de mudança organizacional; por último, apresentam-se orientações para a implementação bem-sucedida da mudança organizacional.

2 CAPÍTULO II – A mudança organizacional

Por forma a responder adequadamente às ameaças e oportunidades emergentes na envolvente organizacional, as organizações atuais têm que ser dotadas de rápida adaptabilidade (Heckelman, 2017). Com efeito, a grande maioria das experiências de mudança organizacional à larga escala não conseguiram atingir os seus objetivos (Decker, cit. in Heckelman, 2017).

As complicações da implementação da mudança organizacional incluem a perda de vantagem competitiva, perda de oportunidades de negócio, desperdício de fundos no esforço de mudança, perda de empenho e produtividade dos trabalhadores e possível surgimento de conflitos interpessoais (Heckelman, 2017).

Shariff e Scandura (2014) avançam com sete tipos de mudança organizacional: *downsizing*, mudança de instalações, reestruturação, mudança tecnológica, fusão/aquisição, mudança orientada para o processo e mudança centrada nas pessoas.

No caso em desenvolvimento, a Vygon Portugal passou por uma mudança completa de instalações. No entanto, com a inauguração da unidade fabril, a organização passou também por uma reestruturação, que implicou não só a criação de um novo departamento, em estreita comunicação com a sede, mas também a ramificação de outros departamentos, no sentido de especializar recursos face à expectativa de aumento da atividade da empresa.

2.1 O imperativo de mudança

As empresas da atualidade podem sentir a necessidade de mudar o modo como exercem a sua atividade; essa mudança organizacional pode afetar a estratégia, cultura, estrutura, tecnologia, atitudes e competências dos trabalhadores (Dessler, 2017). Verifica-se que as organizações que existem há mais tempo sobreviveram a muitas mudanças, tendo sido adaptáveis. Atualmente, muitas novas empresas abrem e fecham antes dos 5 anos de atividade, por não serem adaptáveis o suficiente. Um dos fatores apontados para este fim é a aversão à mudança (Greenberg, 1996).

Por forma a responder adequadamente às ameaças e oportunidades emergentes na envolvente organizacional, as organizações atuais têm que ser dotadas de rápida adaptabilidade (Heckelman, 2017).

A mudança organizacional é definida por Miller e Chen (1994, cit. *in* Shariff & Scandura, 2014) como um conjunto de fatores: motivação para mudar, oportunidade para mudar e capacidade para mudar.

Podemos afirmar que as organizações modernas estão sujeitas a um imperativo de mudança (McCalman & Paton, 1992). Existem algumas condições identificadas na literatura como influentes neste paradigma:

- Globalização (McCalman & Paton, 1992; Pfeffer, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013) – este fator implica, por um lado, a chegada de ameaças internacionais, mas por outro, a emergência de oportunidades para a internacionalização;
- Responsabilidade ambiental (McCalman & Paton, 1992) – a alteração dos paradigmas sociais, mas também legais e regulamentares (Pfeffer, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013), quanto ao dever de proteção do ambiente e conservação dos recursos naturais;
- Alteração do grau de qualificação dos trabalhadores e consequente alteração das características do grupo de trabalhadores (McCalman & Paton, 1992; Pfeffer, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013), nomeadamente alavancados pelo crescimento e inovação tecnológicos (Pfeffer, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013);
- Preocupação com as questões sociais – nomeadamente, igualdade de género e discriminação (McCalman & Paton, 1992);
- Eventos políticos (Pfeffer, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013).

O imperativo de mudança – o atual paradigma económico, regulamentar e social – desencadeia uma corrente de estudo que se debruça no estudo da mudança organizacional.

2.2 Tipos de mudança organizacional

De acordo com Glaser (2017), as organizações procuram com alguma regularidade alterar rotinas no sentido de melhorar a *performance* organizacional ou se fazer corresponder

com a visão e missão estabelecida, podendo para isto introduzir mudanças nos processos, nos produtos e serviços e nas tecnologias utilizadas (Glaser, 2017).

As correntes teóricas existentes na literatura sobre mudança organizacional distinguem-se em três vias essenciais: conteúdo, contexto e processo (Lamm & Gordon, 2010). De acordo com Bailey e Raelin (2015), o conteúdo prende-se com os aspetos a mudar, que podem ser tangíveis (que podem ser estruturas e processos de trabalho) ou intangíveis (como as crenças ou as relações interpessoais).

Estes autores definem ainda o processo como o modo através do qual a mudança é feita ou implementada, sendo esse processo episódico (quando a mudança é implementada de forma repentina e drástica) ou contínuo (quando a mesma é gradualmente implementada ao longo do tempo) (Bailey & Raelin, 2015). Uma das críticas apontadas na literatura prende-se com o excesso de foco no conteúdo das mudanças ou no processo de mudança em si, havendo menos desenvolvimento no que diz respeito ao contexto da mudança (Herold *et al.*, cit. in Lamm & Gordon, 2010).

De acordo com Bailey & Raelin (2015), a terceira vertente de estudo, contexto, relaciona-se com a envolvente da mudança, nomeadamente, ambiente e estímulos. A esse respeito, Lamm e Gordon (2010) apresentam a crítica de que, de entre os estudos sobre o contexto da mudança, existe uma maior incidência de estudos desde um ponto de vista do contexto macro (indústria ou fatores ambientais e sociais, externos, que levam à mudança), negligenciando o contexto micro, organizacional, como ambiente de trabalho.

Em última instância, Lamm e Gordon (2010) sugerem que o estudo dos diferentes níveis de contexto poderia focar-se no nível das próprias diferenças entre indivíduos. Nessa perspetiva, Armenakis e colaboradores (1993, cit. in Shariff & Scandura, 2014) e Piderit (2000, cit. in *idem*) referem que os projetos de mudança bem-sucedidos têm em consideração as reações individuais dos colaboradores à mudança.

O contexto é caracterizado ao mesmo tempo por mudança e por estabilidade (Johns, 2017), sendo normalmente considerado na literatura como mais estável do que se verifica na realidade (Blalock, cit. in Johns, 2017), em parte por ser visto como um pano de fundo da realidade a estudar. Muitos estudos focados na mudança organizacional referem a mudança planeada e a mudança provocada/precipitada pelos fatores externos; poucos estudos abordam a mudança natural, contínua e gradual que vai ocorrendo no seio da

organização, nomeadamente no que diz respeito às responsabilidades e às capacidades referentes a determinado colaborador em determinada função (Johns, 2017).

Bailey e Raelin (2015) compreendem a mudança organizacional como interativa e interdependente, sendo um processo que viaja do macro para o micro e vice-versa, e no qual os fatores individuais ganham importância, sendo tão mais importantes quanto mais profunda a mudança a implementar.

Coch e French (1948, cit. in Shariff & Scandura, 2014) referem, na mesma linha, que as reações individuais podem comprometer o sucesso da mudança organizacional. Também Bordia e colaboradores (2004, cit. in Shariff & Scandura, 2014) e Fugate e colaboradores (2002, cit. in *idem*) referem que, quando as reações individuais são consideradas, há menos resistência e maior bem-estar.

Bailey & Raelin (2015) apresentam um modelo que pretende integrar os três níveis de análise – conteúdo, contexto e processo – recorrendo a três níveis de proximidade – macro, meso e micro. Avançam com tipologias de mudança organizacional:

- Tipo 1:
 - Nível macro – *Operacional* – prende-se com a mudança de hábitos e rotinas (por exemplo, deslocação completa das instalações físicas da organização);
 - Nível meso – *Consistência* – perturbação no que o indivíduo considera certo, ordeiro, previsível, familiar e seguro (a mudança altera práticas, hábitos e rotinas no sentido de, eventualmente, ajustar a mentalidade quanto ao trabalho);
 - Nível micro – *Dar sentido* – Weick (1995, cit. in Bailey & Raelin, 2015) define este como o processo de reestruturação para criar novos padrões de referência para interpretar e compreender o que nos rodeia (Bailey & Raelin, 2015) (permite a compreensão dos problemas, promove aprendizagem e fomenta a internalização da novidade);
- Tipo 2:
 - Nível macro – *Medição da performance* – alteração do modo, prazo e/ou indicadores utilizados, sem o completo abandono das práticas anteriores;
 - Nível meso – *Standards e justiça* – *standards* são objetivos-padrão que se usam para avaliação pelo próprio indivíduo, assentes nas expectativas da organização e ajudando na distinção de bom e mau, satisfatório e insatisfatório, justo e injusto; a justiça o justo e equitativo (Koivisto, Lipponen & Platow, cit. in

Bailey & Raelin, 2015) (a alteração da forma de ser avaliado faz com que o indivíduo perca a capacidade de se situar relativamente aos padrões e expectativas;

- Nível micro – *Competência* – a ameaça aos *standards* levanta problemas de competência (conjunto de conhecimentos, traços e aptidões que distinguem um indivíduo dos demais (Arnold, cit. in Bailey & Raelin, 2015);
- Tipo 3:
 - Nível macro – *Crenças e valores* – trata-se de um tipo de mudança que ultrapassa o comportamental, e inclui mudanças na forma de pensar a concorrência, a ética e o processo de tomada de decisão, a inovação, a orientação para o risco e a razão de ser;
 - Nível meso – *Cultura* – Trata-se de elemento agregador, caracterizado pela sensação individual de pertença a algo maior (a organização) onde joga não só a consistência, mas também os *standards*, tornando a cultura num fator relativamente estável e permanente;
 - Nível micro – *Identidade* – fazendo o conjunto de crenças e valores de um indivíduo parte da sua identidade, também o indivíduo ligado às crenças e valores da sua organização sofre uma crise de identidade quando as mesmas são postas em causa (Erikson, cit. in Bailey & Raelin, 2015).

Nesse campo, as rotinas organizacionais fornecem a orientação, as expectativas de *performance* e os padrões de comportamento esperados pela organização, consistindo numa “rede de segurança” para todos os elementos da organização (Glaser, 2017). Contudo, a estabilidade destes meios pode ser ameaçada na implementação de novas iniciativas estratégicas (Bertels *et al.*, cit. in Glaser, 2017; Cohendet & Simon, cit. in *idem*; Rerup & Feldman, cit. in *idem*), tecnológicas (Barley, cit. in *idem*; Edmondson *et al.*, cit. in *idem*), adaptação a mudanças externas (Kaplan, cit. in *idem*) ou melhoria do grau de *performance* ou mudança dos objetivos a cumprir (Becker *et al.*, cit. in *idem*; Bresman, cit. in *idem*; Knott, cit. in *idem*).

A corrente investigativa prática refere que as rotinas são alteradas através de diferentes fatores internos e externos em interação (Howard-Grenville & Rerup, cit. in Glaser, 2017; Parmigiani & Howard-Grenville, cit. in *idem*), e referem que os processos standardizados, o *software* e os símbolos e ícones fazem parte de um complexo em

interação que permite esperar determinado grau de *performance* das tarefas diárias (Simon, cit. in Glaser, 2017).

De acordo com Lau e Woodman (1995, cit. in Lamm & Gordon, 2010), os indivíduos interpretam a mudança para identificar as causas e o significado e para prever o resultado. Podem experienciar perda de controlo, de rotinas, tradições e relações (Macri, Tagliaventi & Bertolotti, cit. in *idem*); podem também ver a mudança como vantajosa e benéfica, para o indivíduo e/ou para a organização, ou como insignificante, desvantajosa, dolorosa, ou um desafio indesejado (Yousef, cit. in *idem*).

2.3 Implementação bem-sucedida de projetos de mudança organizacional

O reporte da maior parte das iniciativas de mudança organizacional como falhadas despoletou um interesse na área, permitindo o levantamento de fatores individuais e contextuais que contribuem para o seu sucesso ou insucesso (McKay, Kuntz & Näswall, 2013).

Com efeito, o interesse pelo estudo da mudança pode remontar aos anos '50, quando Lewin (1951, cit. in Jost, 2015) avançou com o seu modelo de implementação da mudança, *Unfreeze-Change-Refreeze*², sugerindo que a mudança é apenas alcançável quando se “descongelam” os fatores a mudar, implementa a mudança para todos os membros do grupo ou estrutura em mudança, e “recongelam” os novos modos de pensar e agir.

Alguns autores defendem que a implementação de mudanças profundas na organização envolve a gestão de quatro níveis de fatores distintos: o catalisador, a visão, a conversão, e a manutenção e renovação. O catalisador é, por norma, uma oportunidade, ameaça ou crise, e é nesta fase essencial a comunicação clara e transparente. O nível da visão é a definição do futuro da organização, no qual é importante incentivar a inovação e a aceitação de novos desafios. Na conversão, é necessário persuadir e convencer elementos da organização a aceitar a mudança, recrutar novos apoiantes da mesma e organizar a estrutura da organização e da mudança em si. Finalmente, a manutenção e renovação

² T.N. – Descongelar-Mudar-Recongelar

consistem na sustentabilidade da confiança na “nova” organização, através do reforço, evitando-se a regressão aos hábitos anteriores (Buchanam & McCalman, cit. in McCalman & Paton, 1992).

Contudo, muitos fatores podem ser apontados como razões para o insucesso de projetos de mudança organizacional. Heckelman (2017) apresenta, sumariamente, algumas dessas razões, que organiza em cinco categorias distintas: não criação de uma visão integrada, integradora e simples para a mudança (imperativo de mudança); falta de investimento na alteração de crenças individuais (crenças individuais); falta de planeamento ou execução do processo de mudança (planeamento); falta de envolvimento ou escolha incorreta da liderança da mudança (liderança); comunicação insuficiente ou confusa (comunicação).

Na categoria do imperativo de mudança, inserem-se os reportes de falta de visão (Kotter, cit. in Heckelman, 2017) e não direcionamento dos esforços de mudança para a prossecução da estratégia organizacional (Ackerman-Anderson, cit. in *idem*). Podemos considerar que o insucesso nestas circunstâncias está relacionado com os fatores de catalisador e visão identificados por McCalman e Paton (1992).

Em relação a crenças individuais, apontam-se a falta de disseminação de uma perceção de urgência (Kotter, cit. in Heckelman, 2017), falta de preparação da organização para a mudança (como resultado, muita resistência) (Palmer, cit. in *idem*), avanço tecnológico e organizacional sem preocupação com requisitos comportamentais e culturais (Ackerman-Anderson, cit. in *idem*) e resistência à mudança por parte dos colaboradores (Meinert, cit. in *idem*). Estas razões de insucesso parecem relacionar-se com os fatores de visão e de conversão identificados por McCalman e Paton (1992).

Na categoria de planeamento, surgem o insucesso na criação de pequenas vitórias no curto-prazo, insucesso na incorporação da mudança na cultura (Kotter, cit. in Heckelman, 2017), não implementação de mudanças sistémicas (Chaudron, cit. in *idem*), acumulação de metodologias e/ou desadequação com o negócio (Palmer, cit. in *idem*), desadequação ou negligência quanto à estratégia da organização (Ackerman, cit. in *idem*), insucesso na tomada de decisão e insucesso na medição dos resultados (Chaudron, cit. in *idem*), sendo razões que se inserem, à semelhança das anteriores, nos fatores de visão e conversão.

Na liderança, inclui-se o reporte de insucesso na criação de uma coligação (Kotter, cit. in Heckelman, 2017), falta de preparação dos líderes ou gestores para o estilo de gestão necessário à mudança ou à “nova” organização, distanciamento dos líderes após a

comunicação da estratégia (Palmer, cit. *in idem*), incapacidade dos mesmos em incorporar as mudanças e adaptações que exigem aos seus trabalhadores (Ackerman-Anderson, cit. *in idem*) e falta de suporte da gestão sénior (Meinert, cit. *in idem*). Tais podem ser apontadas como razões inseridas no fator de conversão avançado inicialmente por McCalman e Paton (1992).

Relativamente a comunicação, inclui-se a falta de clareza na comunicação dos objetivos e recursos para a mudança (Palmer, cit. *in idem*) e a criação de atrito e resistência pela comunicação *top-down* da mudança, sem preocupação com as reações dos colaboradores e com o seu envolvimento no futuro da organização (Ackerman-Anderson, cit. *in idem*). A comunicação será uma razão de insucesso que interfere com os fatores de catalisador, a visão, a conversão, e a manutenção e renovação, podendo-se concluir que é transversal a todos os passos para a implementação da mudança, de acordo com os autores. Pode-se então inferir que a comunicação efetiva e eficaz é um fator essencial para o sucesso de qualquer projeto de mudança organizacional.

De seguida, apresentam-se algumas perspetivas encontradas na literatura da área, relacionadas com os fatores identificados por Heckelman (2017). Será primeiro desenvolvido o fator “comunicação”, devido ao seu papel transversal na mudança organizacional.

Comunicação

A participação no processo de mudança organizacional permite a aquisição de experiência relativamente a novos papéis e competências, aumentando a capacidade para lidar com a mudança (Armenakis *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013).

No âmbito da comunicação, é de destacar o modelo apresentado por Axelrod e Axelrod (2017), que defendem que a comunicação durante o planeamento e execução de um projeto de mudança pode ser desenvolvida utilizando um método de conferência. É proposto um método de conferência abrangente, incluindo o maior número de *stakeholders*, como forma de envolver, comunicar e executar a mudança organizacional pretendida, mesmo no caso de mudanças em larga escala.

O modelo assenta no princípio de que será gerado mais apoio pela mudança que as pessoas ajudam a criar, enquanto a mudança desenhada por poucos cria resistência e desconfiança. Assenta também no princípio de que pessoas que compreendem e

conhecem o sistema em que trabalham se sentem mais *empowered* e capazes de lidar com a mudança.

Contudo, os autores reconhecem que a comunicação por conferência não pode, por muito abrangente que seja, chegar a todos os colaboradores e *stakeholders*. Por forma a colmatar essa limitação, os autores sugerem que o problema pode ser colmatado por *walk-throughs*, reuniões interativas nas quais se partilham os resultados da conferência de *stakeholders* aos colaboradores, permitindo que todos se sintam envolvidos no processo de mudança (Axelrod & Axelrod, 2017).

Tratando-se de um formato interativo, torna-se mais simples a discussão de tópicos importantes ao longo do tempo e o acompanhamento da evolução da mudança (Axelrod & Axelrod, 2017). Os autores são fortes defensores do envolvimento na mudança, dizendo que comunicar, partilhar e aprender contribui para fomentar a adesão à mudança, surgindo a transparência como fator-chave, que impede a disseminação de receios e rumores que podem levantar resistências à mudança.

Assim sendo, os autores defendem ainda que a comunicação aberta é benéfica para o colaborador e para a sua relação com a organização de que faz parte, à semelhança do que acontece em relações interpessoais e amorosas: satisfação, capacidade de resolução de problemas, melhor autoestima e mais estima (*i.e.*, ligação e empenho) na relação com a organização (Axelrod & Axelrod, 2017).

O modelo de conferência (Axelrod & Axelrod, 2017) permite colmatar algumas das principais dificuldades relacionadas com a comunicação apontadas por Heckelman (2017), limitando o atrito gerado pela mera comunicação *top-down* da mudança e limitando o conhecimento dos trabalhadores, principais atores da mudança, sobre os objetivos e recursos para a mudança.

Será de assumir que, dentro de uma organização na qual existe comunicação aberta e confiança, será mais fácil a compreensão, por parte dos trabalhadores, de uma necessidade de mudança organizacional.

Imperativo de mudança

Armenakis, Harris e Field (1999, cit. in Janich, 2016) sugerem que o sucesso da mudança organizacional depende da sua mensagem, que tem de ser capaz de levantar o empenho para a mesma. Será essencial demonstrar que a mudança é necessária, adequada à realidade organizacional, alcançável, benéfica para todos, e apoiada da gestão.

Para a compreensão de que existe um imperativo de mudança, importa a prestação e informação válida, atual e relevante para a mudança, promovendo a decisão informada (Janich, 2016). Trata-se de um passo para a criação de uma visão partilhada da mudança (Kotter, cit. in Heckelman, 2017)

A gestão terá um papel fundamental na disseminação do apoio para a mudança necessária (Bray *et al.*, cit. in Janich, 2016; Looney, Shaw & Crabtree, cit. in *idem*), sendo melhor implementada a mudança que gera o suporte do gestor e que o leva a mostrar empenho e compromisso.

Este fator encontra-se intimamente relacionado com a comunicação, uma vez que a participação ou a promoção da participação nos processos de discussão, decisão e implementação de mudança é um fator impulsionador do empenho para a mudança (Argyris, cit. in Janich, 2016; Block, cit. in *idem*), fomentando um sentimento de pertença da mudança relativamente ao indivíduo.

Armenakis e Harris (2009, cit. in Shariff & Scandura, 2014) defendem igualmente que este envolvimento encoraja as pessoas a tomar as rédeas das mudanças que percebem ser capazes de concretizar e alcançar.

Este apoio poderá, contudo, não se concretizar face à mudança organização, em virtude de circunstâncias individuais que levantam barreiras à mudança.

Crenças individuais

Tendo em consideração os fatores de insucesso identificados por Heckelman (2017) no que respeita a crenças individuais, a eficaz comunicação poderá não ser suficiente para que não seja gerada resistência à mudança.

A mudança organizacional pode suscitar mais ou menos apoio nos colaboradores. Os trabalhos de Rock (2009, cit. in Axelrod & Axelrod, 2017) sugerem que o empenho e envolvimento na mudança é um elemento caracterizado pelo *status* (importância relativa), certeza (conhecimento da realidade), autonomia, perceção de justiça e relação de proximidade (*relatedness* – perceção de ligação e segurança). A presença destes fatores ajuda a “desbloquear” a mudança.

Para que existam estes elementos, pode-se sugerir que é necessária a presença dos fatores de comunicação e de imperativo de mudança, formando-se uma relação benéfica e positiva entre a organização e o trabalhador-recetor da mudança. É de destacar a

perspetiva de Oreg, Bartunek & Lee (2018) que identificam o afeto como um fator importante do comportamento organizacional, sendo capaz de influenciar as respostas emocionais, cognitivas e comportamentais de elementos de diferentes grupos dentro da organização.

De acordo com os autores, o afeto é um fator influenciador para membros da organização em posições de líder, seguidor, agente ou recetor de mudança. As experiências emocionais ou afetivas são normalmente conceptualizadas como tendo duas componentes distintas: valência (emocionalidade positiva ou negativa) e ativação (estimulação alta ou baixa) (Feldman, cit. *in* Oreg, Bartunek & Lee, 2018; Tuerlinckx, Russell & Barrett, cit. *in idem*; Russell, cit. *in idem*).

Na generalidade dos casos, a afetividade positiva ou negativa corresponde-se com a expressão comportamental dos indivíduos: emoções positivas levam geralmente a comportamentos de adesão, e emoções negativas levam a comportamentos de rejeição, embora tal não seja sempre o caso (Frijda, cit. *in* Oreg, Bartunek & Lee, 2018), uma vez que a vertente de ativação desencadeiam mais ou menos facilmente reações comportamentais (alta ou baixa ativação) (*e.g.* Edwards, Ashkanasy & Gardner, cit. *in idem*).

Os autores sugerem que a consideração de ambas as componentes do afeto permite uma visão mais integrada das reações individuais à mudança (Bartunek, *et al.*, cit. *in* Oreg, Bartunek & Lee, 2018; Beaudry & Pinsonneault, cit. *in idem*). Na literatura, é indiciado que o indivíduo confrontado com a mudança passa por uma primeira etapa de avaliação, que tem duas fases.

Na fase primária, o indivíduo avalia a congruência da mudança com os seus objetivos individuais, e de seguida a relevância desses mesmos objetivos para si (Oreg, Bartunek & Lee, 2018). A congruência dos objetivos (percebidos) da organização com os objetivos individuais pode gerar ambivalência relativamente à mudança (Oreg & Sverdlik, cit. *in* Oreg, Bartunek & Lee, 2018; Piderit, cit. *in idem*), estando relacionada tanto com a componente da ativação como valência e sendo mais alta quando existe grande congruência e quando existe grande oposição de objetivos. A relevância dos objetivos parece ter mais efeito na componente de ativação e menos na componente de valência (Kreibig, Gendolla & Scherer, cit. *in idem*).

Na fase secundária, o indivíduo analisa a sua capacidade para lidar com a mudança (*coping*) (Oreg, Bartunek & Lee, 2018), que parece estar mais intimamente com a componente de ativação, com especial expressão no grau de envolvimento na mudança. A uma maior capacidade de *coping* com a mudança associa-se uma maior capacidade para alterar, controlar ou lidar com os resultados da mudança (Frijda, *et al.*, cit. in Oreg, Bartunek & Lee, 2018).

O potencial para lidar com a mudança inclui os recursos pessoais e os recursos disponibilizados pela organização e pela rede social de apoio, especialmente em casos de mudança tecnológica. A participação poderá ter influência na perceção de controlo (Skinner, cit. in Oreg, Bartunek & Lee, 2018) sobre o ambiente e sobre a mudança, aumentando a capacidade para lidar.

Em casos de mudança organizacional, é avançada a possibilidade de um preditor da reação à mudança ser a confiança; a confiança de um indivíduo na organização traduz-se na crença ou expectativa de que a empresa irá proteger os seus interesses (Real, cit. in Oreg, Bartunek & Lee, 2018). Nesse aspeto, uma realidade que tem efeitos na preocupação com os interesses do indivíduo é o seu grau de participação no processo de mudança (Oreg, *et al.*, cit. in Oreg, Bartunek & Lee, 2018).

Indo de encontro a estes autores, Lamm e Gordon (2010) abordam a capacidade de lidar com a mudança desde uma perspetiva de *empowerment* dos trabalhadores. As teorias de *empowerment* procuram explicar como elementos ambientais e individuais se conjugam para influenciar o comportamento manifestado pelos colaboradores (Robbins, Crino & Fredendall, cit. in Lamm & Gordon, 2010).

Os autores indicam que o *empowerment* do indivíduo pode ser trazido pela reação individual ao ambiente de trabalho, funcionando como um processo motivacional (com efeitos positivos ou negativos). Os benefícios do *empowerment* são apontados na literatura sobre a mudança em relação com o autoconceito, indiciando que mudanças discordantes com o “eu” serão alvo de maior resistência (Lamm & Gordon, 2010), indo de encontro aos fatores de congruência e relevância de Oreg, Bartunek e Lee (2018).

Planeamento

Podemos olhar para o planeamento como estando intimamente relacionado com o fator de comunicação, sendo este um precursor da participação. O grau de participação num processo de mudança organizacional é determinante da forma como a mudança é

planeada, melhorada e implementada na organização; a compreensão do foco, estratégia e necessidade de mudar depende da maior ou menor participação dos colaboradores e da forma como a mesma comunica internamente (Armenakis & Harris, cit. in McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Elving, cit. in *idem*).

O correto planeamento contribui para o sucesso da mudança (Pluye *et al.*, cit. in Janich, 2016; Hormozi, McMinn & Nzeogwo, cit. in *idem*), permite a flexibilização da implementação da mudança (Atkins, Duffy & Bain, cit. in *idem*; Okhuysen, cit. in *idem*), a disponibilidade dos recursos necessários (Reppening & Strenman, cit. in *idem*; Roose *et al.*, cit. in *idem*; Roosa *et al.*, cit. in *idem*; Bray *et al.*, cit. in *idem*), e a colaboração (Bray *et al.*, cit. in *idem*; Harrigan *et al.*, cit. in *idem*; Reppening & Sternman, cit. in *idem*; Livelace, Shapiro & Weingart, cit. in *idem*; Keyotn, cit. in *idem*).

Rhodes e colaboradores (2010, cit. in Shariff & Scandura, 2014) indiciam que o envolvimento na mudança organizacional é crucial para o sucesso do processo, sendo para isto necessário tornar os indivíduos parte do debate e do planeamento da mudança (Morgan & Zeffane, cit. in *idem*). Os autores trocam o foco do fator “planeamento” para o fator “envolvimento” ou participação, transversalmente mencionado na literatura da área (*e.g.* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Oreg, Bartunek & Lee, 2018).

A participação tem também valor para a melhoria da fase de planeamento, ao permitir a ultrapassagem da resistência e a melhoria da tomada de decisão, pois tanto os colaboradores se sentem envolvidos e úteis, como os agentes da mudança recebem informação valiosa para a tomada de decisões informadas e sensíveis aos problemas concretos dos colaboradores (Courpasson *et al.*, cit. in McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Kotter, cit. in *idem*; Waddell & Sohal, cit. in *idem*). Os indivíduos que participam no planeamento e na mudança tendem a ter impressões mais positivas sobre a mesma (Furst & Cable, 2008, cit. in *idem*).

A orientação e o apoio para a mudança contribuem igualmente para o empenho de envolvimento dos indivíduos (Janich, 2016), e podem tomar a forma de partilha de conhecimentos, encorajamento, compreensão (Burtonwood *et al.*, cit. in Janich, 2016), resolução de problemas, avaliação e implementação (Loftus-Hills & Harvey, cit. in *idem*).

Yukl e Tracey (1992, cit. in McKay, Kuntz & Näswall, 2013) indiciam também que os líderes que incentivam a partilha de sugestões ou ajuda para a mudança recebem em troca maior empenho dos colaboradores e perceção de maior eficácia como líder.

Liderança

No âmbito da liderança e mudança organizacional, existem correntes de investigação que defendem a importância de uma liderança ética e correta, e correntes que defendem existirem fatores mais importantes para o sucesso da mudança.

De acordo com Shariff e Scandura (2014), o carácter ético da conduta dos líderes é importante em situação de mudança organizacional, uma vez que existe a necessidade de fomentar a confiança dos colaboradores na integridade de quem os lidera. Por outro lado, Janich (2016) sugere que a liderança na mudança organizacional não é, de todo, tão importante como outros fatores e características da organização (*e.g.* Dean & Bowen, cit. *in* Janich, 2016; Hackman & Wageman, cit. *in idem*), incluindo o termo e a formalização da organização. As oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento de competências devem ser criadas e fomentadas (Atkins *et al.*, cit. *in idem*).

De forma a demonstrar a importância da liderança, Shariff e Scandura (2014) estudaram uma amostra de 199 pares superior-subordinado em diferentes organizações. O estudo sugere a existência de uma interação entre a liderança ética, a mudança organizacional e o envolvimento na mudança: as notícias de mudança são normalmente indesejáveis por parte dos trabalhadores, mas a atitude de transparência do líder e o envolvimento e discussão trabalhador-líder na mudança parece ter um impacto positivo nos trabalhadores. Piccolo e colaboradores (2010, cit. *in* Shariff & Scandura, 2014) e Mayer e colaboradores (2009, cit. *in idem*) chegam a conclusões concordantes com esta perspetiva, referindo que a liderança ética aumenta a manifestação de sentimentos e atitudes de pertença à organização.

No atual panorama de instabilidade no meio envolvente, as organizações sentem a necessidade de mudar, de forma a manter-se adaptadas ao contexto envolvente (Shariff & Scandura, 2014), sendo a mudança um contexto onde a liderança tem um papel preponderante na orientação dos colaboradores acerca dos problemas com ela relacionados (Porrás & Robertson, cit. *in* Shariff & Scandura, 2014) e na redução da incerteza, levantando-se a necessidade de comportamento ético e íntegro (Li, cit. *in idem*).

A importância da liderança tem sido abordada na literatura, mas este fator no contexto da mudança organizacional tem sido menos abordado que em estudos que assumem o contexto como um elemento estável da envolvente organizacional (Armenakis & Harris, cit. *in* Shariff & Scandura, 2014). De acordo com os autores, surgem duas razões

essenciais para a importância da liderança ética: por um lado, as tensões levantadas durante a mudança podem comprometer a integridade do líder ou a percepção de integridade por parte dos trabalhadores; por outro lado, o comportamento ético em clima de instabilidade e incerteza pode aumentar a credibilidade do líder e incentivar comportamentos e impressões positivos e de adesão à mudança. Newbert e colaboradores (2009, cit. *in idem*) apresentam resultados semelhantes.

De acordo com os autores, a liderança ética está fortemente relacionada com a *performance*, sugerindo-se que os trabalhadores liderados nestas condições estão mais empenhados na mudança e envolvem-se na mesma com maior facilidade (Shariff & Scandura, 2014). Os autores sugerem também que, quando se verifica este tipo de liderança em contexto de instabilidade, os trabalhadores parecem sentir-se menos afetados pelo ambiente envolvente, parecendo estar satisfeitos mesmo em ambiente instável.

Na perspetiva oposta, desvalorizando o papel do líder formal, podemos destacar Hyde (2018). A autora foca-se na importância dos “*low-power actors*”³, atores organizacionais sem grande poder formalizado.

Hyde (2018) refere que os *low-power actors* são elementos da organização que, embora detenham pouco poder formal, podem facilitar o processo de mudança, que é tendencialmente imposto de cima para baixo. Estes elementos têm um papel desproporcionalmente influente em situação de instabilidade organizacional (Bouquet & Birkinsaw, cit. *in* Hyde, 2018; Cohen & Hyde, cit. *in idem*; Sozen, cit. *in idem*).

Com efeito, a maior parte das mudanças organizacionais são propostas e impostas por “elites”; contudo, pode existir mudança organizacional liderada por um *low-power actor*, que não possui poder formal ou decisivo, mas pode estar em contacto com os elementos ou recursos-chave da mudança (Hyde, 2018). Este elemento pode constituir um agente de mudança e de disseminação de atitudes favoráveis, “recrutando” apoiantes para a mudança.

A autora refere que um *low-power actor* pode, inclusivamente, ocupar um cargo de direção ou gestão mas, em virtude do teor formal das suas funções, não ser dotado de grande poder decisivo. No entanto, as suas posições “em linha” permitem percepções mais precisas e realistas acerca do impacto das políticas e decisões que o topo impõe tem nos

³ T.N. – atores ou agentes com pouco poder na organização

colaboradores e no seu quotidiano (Gargiulo & Ertug, cit. in Hyde, 2018; Simpson & Boreh, cit. in *idem*; Simpson, Markovsky & Steketee, cit. in *idem*).

A posição do *low-power actor* pode, inclusivamente, constituir a base para a aquisição de poder de decisão ou negociação a nível coletivo (e.g. Gargiulo & Ertug, cit. in Hyde, 2018; Simpson *et al.*, cit. in *idem*; Sozen, cit. in *idem*).

O estudo de Hyde (2018) foi particularmente direcionado ao estudo da mudança multicultural, onde se incluem os projetos de mudança para cumprimento de normativos legais, redução do preconceito, educação e sensibilização multicultural, desenvolvimento de competências culturais, gestão da diversidade, auditorias da diversidade, valorização da diversidade (e.g. Jackson, cit. in Hyde, 2018; Holvino, cit. in *idem*). Embora limitado a este tipo de mudança organizacional levada a cabo por um *low-power actor*, o estudo contribui para o corpo de conhecimento que defende a importância crítica da cultura e condições organizacionais para a determinação do âmbito da mudança organizacional, sendo importante para a investigação futura em todas as áreas de estudo da mudança organizacional.

Elencados os principais fatores que parecem levar ao sucesso da mudança organizacional, será importante referir e identificar o contexto e condições da mudança organizacional. De acordo com Johns (2017), pode destacar-se a teoria de “ativação dos traços” (*Trait activation*) (Tett & Burnett, cit. in Johns, 2017) que relaciona os cinco grandes traços da personalidade com os três níveis de contexto (tarefa, social e organizacional) e quatro mediadores situacionais (exigências, constrangimentos, distrações e libertadores), que podem ou não ativar traços dos indivíduos, com impacto na *performance* profissional.

Hales e Tidd (2009, cit. in Glaser, 2017) estudaram como as orientações políticas e atividades informais têm mais importância para o sucesso da mudança organizacional de introdução e desenvolvimento de novo produto que os elementos mais formais, como os procedimentos (Glaser, 2017). Também Bertels e colaboradores (2016, cit. in Glaser, 2017) apresentam como a proteção, conservação e moldagem culturais são utilizadas num esforço de mudança dos mecanismos de *compliance*.

É de destacar o trabalho de Lord, Dinh & Hoffman (2015), que fizeram o levantamento dos principais constrangimentos capazes de influenciar as “potencialidades” futuras, que organizam em quatro grandes grupos: constrangimentos organizacionais, grupais, duplos

e individuais. Os autores indiciam que em todos os conjuntos de constrangimentos existem elementos estáveis e instáveis.

Nos constrangimentos organizacionais, Lord, Dinh & Hoffman (2015) identificam as ligações formais e informais e o clima e cultura como elementos estáveis, sendo instáveis (transitórios) os conhecimentos e aptidões coletivos, a visão e objetivos coletivos, e a rede organizacional. Por sua vez, nos constrangimentos grupais, encontram-se a estrutura da rede social e a heterogeneidade demográfica como elementos estáveis, e as rotinas de grupo, requisitos de complexidade e memória interativa como elementos transitórios.

Finalmente, identificam como constrangimento duplo estável a qualidade das relações interpessoais, e como elementos transitórios a confiança interpessoal, os esquemas relacionais, e os acordos. A nível individual, os constrangimentos estáveis serão a morfologia, o autoconceito e requisitos de complexidade, e o sistema cerebral e capacidade atenta, e são identificados o processamento sensorial, as emoções, a tomada de sentido do trabalho e o enviesamento cognitivo como elementos transitórios de constrangimento (Lord, Dinh & Hoffman, 2015).

Além destes fatores, os autores apontam também para o fator tempo. Lord, Dinh e Hoffman (2015) conceptualizam a mudança organizacional ligando-a à experiência subjetiva do tempo e de passagem do mesmo. Consideram a vertente subjetiva do tempo como um processo de compreensão do sentido a nível individual (Hernes & Maitlis, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015) e cultural (Zerubavel, cit. *in idem*), através da separação ou da ligação entre o passado, o presente e o futuro.

Os autores indiciam que o advento de uma mudança organizacional súbita e profunda, este contínuo não é identificado, quebrando a sua estrutura previsível (McKay & Ohia, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015; Plowman *et al.*, cit. *in idem*), surgindo novos estados, capacidades ou recursos de forma inesperada. A compreensão da mudança exige uma alteração no paradigma mental, segundo o futuro flui para o presente (Kaplan & Orlikowski, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015) e não o contrário. Por outras palavras, Lord, Dinh & Hoffman (2015) referem que o futuro deve ser contemplado como um conjunto de “potencialidades” (eventos) que podem ocorrer, e apenas não ocorrerem porque, para se tornarem realidade, precisam da ocorrência de um evento da parte do indivíduo, sociedade ou ambiente envolvente.

No entanto, os indivíduos tendem a encarar a passagem do tempo de uma forma consistente (Hernes & Maitlis, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015; Zerubavel, cit. *in idem*), sendo a incerteza definida como uma incapacidade ou impossibilidade de prever corretamente o que vai acontecer, como resultado de falta de informação (Milliken, cit. *in idem*). Fruto da incerteza vivida no mundo atual, também as organizações são incapazes de prever as condições de mercado, tendências económicas e fatores sociais com impacto na sobrevivência da organização (Arrfelt *et al.*, cit. *in idem*).

Podemos então considerar que a estabilidade não tem origem nos atributos estáveis, mas na forma como estes agem sobre os constrangimentos (Lord, Dinh & Hoffman, 2015): os hábitos são padrões de comportamento repetidos por força das similaridades do contexto em que ocorrem (Barsalou *et al.*, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015; MacDonald, cit. *in idem*), e a mudança tem que surgir por alteração dos processos que levam ao comportamento.

Para que esta alteração tenha lugar, será necessário igualmente alterar o meio em que os comportamentos ocorrem, criando elementos que permitam a alteração das rotinas organizacionais (Simon cit. *in* Glaser, 2017). Sendo mais fortes os mecanismos para a manutenção das rotinas, torna-se necessário criar novos mecanismos – artefactos – para que haja impacto nas práticas quotidianas (Orlikonski, cit. *in* Glaser, 2017).

Glaser (2017) sugere que, no domínio organizacional, é necessária a participação de agentes organizacionais para permitir a mudança, que exige abstração das atividades que compõem a rotina (Pentland & Rueter, cit. *in* Glaser, 2017), um processo que contribui para a discussão e melhoria da compreensão da rotina que se pretende alterar. Este processo de abstração também contribui para a desconstrução de pré-conceitos e para a discussão e questionamento quanto a assunções relativas à rotina e o que a subjaz (*e.g.* formas de ver o mundo), permitindo a adequação do artefacto à prática.

A abstração permite a abertura de discussões acerca da *performance*, objetivos, dificuldades e expectativas. Feldman (2000, cit. *in* Glaser, 2017) demonstrou como os resultados das rotinas que ficam aquém das expectativas abrem portas à possibilidade de introduzir mudança organizacional; Dittrich e colaboradores (2016, cit. *in idem*) mostraram como é estimulada a discussão aberta sobre a avaliação dos resultados.

Destacam-se algumas impressões quanto às condicionantes para a aceitação de futuros possíveis: e uma perspetiva mais aceitável para indivíduos com orientação para o futuro

e não para o passado (Shipp, Edwards & Lambert, cit. *in* Lord, Dinh & Hoffman, 2015), com mais complexidade interpessoal (Lord *et al.*, cit. *in idem*), com maior tolerância ao risco (Hirsh, Marr & Peterson, cit. *in idem*) e envolvidos em redes sociais fortemente diversas e interligadas (Lee, Bachrach & Lewis, cit. *in idem*).

A literatura indica também que a aprendizagem de competências adequadas é essencial para a mudança duradoura (Janich, 2016). Embora não haja consenso quanto à melhor opção entre facilitadores internos e externos, o conhecimento interno e familiaridade com a organização de um facilitador interno (Armenakis *et al.*, cit. *in* Janich, 2016; Loftus-Hills & Harvey, cit. *in idem*), e a experiência e competências do facilitador externo podem contribuir para que ambos os elementos melhorem a sua atuação e para que a mudança seja duradoura. Relativamente aos facilitadores externos – elementos consultores na mudança organizacional – Janich (2016) indicia que muitos processos de mudança organizacional falham na sequência da desistência ou abandono do projeto por parte do consultor.

O papel do consultor está focado num estilo de orientação, apoio e motivação do cliente – a organização em mudança – servindo mais para do desenvolvimento do cliente que para o substituir na execução das suas tarefas (Loftus-Hills & Harvey, cit. *in* Janich, 2016). Espera-se que o consultor preste apoio e informação para a tomada de decisões informadas antes e durante a implementação de uma mudança organizacional (Argyris, cit. *in idem*). A saída do facilitador antes do final do projeto de mudança organizacional deve basear-se na atitude de encorajamento para a ação, a mudança, a participação e a autonomia, uma vez que o seu foco não será a criação de uma parceria permanente (French & Bell, cit. *in idem*).

Janich (2016) defende que os dois fatores mais importantes para o sucesso da mudança organizacional serão o empenho e a aprendizagem, sendo os restantes fatores menos preponderantes. O objetivo da mudança será a sustentabilidade das “novas formas de fazer”, e deve trazer benefícios no longo prazo que ultrapassem os expectáveis ou verificáveis antes da sua completa implementação (Janich, 2016), sendo necessário identificar estes benefícios enquanto a mudança ainda está em implementação, quando se quer que a mesma seja durável (Pluye, Potvin & Denis, cit. *in* Janich, 2016).

Neste domínio, Heckelman (2017) apresenta cinco princípios validados para a implementação bem-sucedida da mudança, com base na sua vasta experiência em

consultoria. Vai de encontro ao estudo de Johns (2017), que apresenta o desenho de uma investigação multinível. Os princípios de Heckelman (2017) são definidos de seguida:

1. Trabalhar a mudança em três níveis – individual, equipa e organizacional
 - a. Organização – definir e comunicar a visão e estratégia; fomentar o empenho e envolvimento na visão e estratégia; recompensar e reconhecer quando há alinhamento
 - b. Equipa – transformar objetivos estratégicos em operacionais; construir equipas de alta *performance*; comunicar e discutir o impacto da mudança na equipa
 - c. Indivíduo – clarificar os papéis e responsabilidades; discutir os problemas individuais; recompensar e reforçar comportamentos e valores desejados
2. Ligar/interligar as crenças individuais e resultados organizacionais;
 - a. Os indivíduos experienciam a mudança organizacional com a mesma ambiguidade emocional que enfrentam em situação de mudança no domínio interpessoal (morte, divórcio, mudança de habitação); é necessário especificar, explicar, definir claramente as novas tarefas, responsabilidades e comportamentos;
 - b. O papel do gestor ou líder é, neste ponto, essencial para a adesão à mudança, através do *coaching* e do reforço dos comportamentos desejáveis
3. Implementar mudanças planeadas e organizadas em sequência;
 - a. Além da implementação sequencial, é necessário ultrapassar todos os constrangimentos individuais (incluindo dos gestores) por forma a reunir apoiantes suficientes para uma implementação bem-sucedida da mudança; para isso:
 - i. planeamento da sequência de atividades a todos os níveis hierárquicos, como e o que tem de mudar;
 - ii. assegurar uma implementação uniforme e coordenada por toda a organização;
 - iii. dar instruções claras para os gestores acerca de como implementar e mudança junto dos colaboradores e equipas; envolve estabelecer objetivos concretos e o potencial impacto no processo de mudança;

- iv. dar reforços e recompensas, que incentivam o direcionamento de esforços, e estabelecer métricas para a avaliação da sua eficácia;
 - v. elaborar mapa de comunicação: quem, a quem e quando;
 - vi. planeamento que acomode a adaptação do sequenciamento de atividades tendo em consideração subgrupos na organização e as suas diferenças (customização do discurso);
4. Equipar/dotar os líderes dos recursos e competências para acelerar a transição
- a. Importa ter liderança capaz (competente e apoiante) de liderar em situação de mudança – liderança de transição – guiando e orientando todos no momento de transição; tal é facilmente descrito por Heckelman (2012, cit. in Heckelman, 2017) com a perspetiva dos cinco Cs da liderança na transição:
 - i. Calibrate – calibrar
 - ii. Coach – treinar
 - iii. Commit – comprometer (empenho próprio e preparação para mudar)
 - iv. Construct a plan – construir
 - v. Create high performance teams – criar
5. Comunicar e calibrar/observar/supervisionar continuamente
- a. Apenas pela comunicação, é possível encontrar objetivos e benefícios comuns e gerar apoio para a mudança; o plano de comunicação deve incluir:
 - i. responsabilidades e *timings* para a comunicação de topo;
 - ii. como e quando se deve comunicar, a quem;
 - iii. como vão ser medidos e reportados os progressos

Existe uma clara dicotomia entre teoria e prática, a qual apresenta pontos positivos e negativos. A literatura académica apresenta teorias rigorosamente desenvolvidas, oferecendo conhecimento aprofundado sobre um tema; a prática vive em convivência permanente com a realidade a mudança, focando-se no imediato (Axelrod & Axelrod, 2017). Contudo, Heckelman (2017) apresenta um esquema ou modelo teórico com base na sua experiência de campo, conjugando os dois.

Reunidos os elementos condicionantes para o sucesso da mudança organizacional, podemos olhar para os diferentes comportamentos de resposta à mudança. Herscovitch e

Meyer (2002, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010) testaram o alcance do empenho para a mudança e a sua relação com manifestações comportamentais de apoio, tendo separado três tipos de comportamento positivo: conformidade com a mudança (o mínimo exigido), cooperação (sacrifícios modestos) e patrocínio (sacrifícios consideráveis).

Por outro lado, de acordo com Woodward (1954, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010), mesmo os esforços cuidadosos, graduais e planeados de mudança são recebidos com alguma resistência. Neste domínio, imperam os comportamentos de oposição e de resistência à mudança.

3 CAPÍTULO III – Resistência e adaptação à mudança

No atual paradigma competitivo, todas as organizações enfrentam a mudança, incluindo mudança na estratégia, desenvolvimento da confiança ou ajustamento a novos membros de gestão. Neste contexto, os ajustes ou mobilizadores da mudança, os seus apoiantes e os alvos da mesma têm um papel decisivo no sucesso ou insucesso da implementação da mudança (Davidson, 2014).

3.1 Principais abordagens teóricas

De acordo com Lamm & Gordon (2010), a teoria no que respeita à mudança organizacional pode incidir sobre o conteúdo, o contexto ou o processo. Hayes (2010, cit. in Paren, 2015) propõe um modelo de processo segundo o qual, de uma forma genérica, a gestão da mudança passa pela gestão dos problemas das pessoas envolvidas ou alvos da mudança, uma tarefa que deve ser contínua no tempo.

A gestão dos problemas dos indivíduos não está em desacordo com a *Terror Management Theory*⁴ (Grant & Wade-Benzoni, cit. in Bailey & Raelin, 2015), segundo a qual a consciencialização da perda de controlo em circunstâncias incertas, um processo cognitivo, cria no indivíduo um sentimento de terror, um processo emocional. Sugere-se que os indivíduos criam rotinas e padrões como forma de resolver os conflitos (Bailey & Raelin, 2015).

No que respeita às reações à mudança, as duas abordagens teóricas principais tendem a focar-se ora no nível macro – contextual – ora no nível micro – individual. Uma abordagem teórica focada no contexto social em que surge a mudança sugere que este pode ser responsável pela facilitação ou pelo impedimento da mudança (Burnes, cit. in Shimoni, 2017). De facto, alguns trabalhadores, reconhecendo a necessidade de mudança e os seus objetivos no contexto organizacional, mostram-se interessados e disponíveis para alcançar o sucesso (Kotter, cit. in *idem*).

⁴ T.N. - Teoria de gestão do terror

No entanto, esta abordagem pode levar a algumas conclusões precipitadas de que, para que se altere a cultura ou estrutura da organização, poderão ter que ser dispensados ou substituídos os elementos que não se enquadram no contexto pretendido (*i.e.* na cultura e estrutura desejados após a mudança) (Burnes, cit. *in* Shimoni, 2017; French & Bell, cit. *in idem*).

Podem identificar-se outras limitações na literatura que apoia esta corrente, nomeadamente, o descarte da complexidade e alcance da mudança organizacional, a insuficiência de atenção no nível individual quando se faz a análise ao nível do contexto, e a consideração do fenómeno da resistência como algo inerentemente racional (Bailey & Raelin, 2015).

Bailey e Raelin (2015) sugerem que a investigação se deve desenvolver com consideração pelas diferenças individuais, nomeadamente no que diz respeito à forma de encarar a mudança como positiva ou negativa e à capacidade de se adaptar (Cataldo *et al.*, cit. *in* Bailey & Raelin, 2015), e o efeito moderador que fatores individuais podem ter na resistência à mudança, como é caso da abertura à mudança, preferência pelo risco, tolerância à ambiguidade e perceção da ambiguidade (Randall & Procter, cit. *in idem*).

Esta perspetiva não se afasta da abordagem tradicional à resistência à mudança, que a toma como um fenómeno individual, num esforço do indivíduo para se proteger das alterações negativas que podem ser despoletadas pela mudança na organização (Shimoni, 2017). O autor identifica como principal problema destas abordagens o facto de se colocar o ónus do problema no sujeito que resiste, como se o mesmo fosse o único fator a corrigir.

Shimoni (2017) sugere que a abordagem tradicional – focada no indivíduo – pode, inclusivamente, dificultar o processo de mudança, gerando desconfiança nos alvos da mesma dentro da organização, aumentando o receio e a ansiedade (Boyd & Bright, cit. *in* Shimoni, 2017). Por outro lado, esta limitação durante o processo de mudança pode ser fonte de *feedback* para a melhoria do projeto (Ford & Ford, cit. *in idem*).

Não obstante as limitações da abordagem individual, existem substanciais evidências de que os colaboradores são um dos fatores importantes para o sucesso da mudança organizacional (Van Knippenberg, Martin & Tyler, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012), havendo autores que apresentam a ligação entre as atitudes dos colaboradores em relação à mudança e a *performance* organizacional após a mudança (Kim & Mauborgne, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012; Robertson, Robert & Porras, cit. *in idem*), assim como à sua

performance individual após mudança organizacional (Neubert & Cady, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012).

De forma a fomentar a adesão dos trabalhadores e melhorar as atitudes em relação a mudança e à organização, os incentivos organizacionais são apresentados como recursos críticos para a preparação da mudança. Estes incentivos tornam os indivíduos mais confiantes e otimistas (Shin, Taylor & Seo, 2012). A literatura apoia esta visão dos factos, com os colaboradores alvo de investimento (*e.g.* treino, gestão de carreira, reconhecimento, aumentos e possibilidade de promoção) mais motivados para a mudança e investidos na *performance* (Hom, *et. al.*, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012; Wang, *et al.*, cit. in *idem*).

De acordo com Pires (2016), a redução da resistência à mudança também pode ser atingida através da implementação de práticas de *empowerment*. Os indivíduos-alvo destas práticas sentem que o seu trabalho é valorizado e que contribuem para o sucesso da organização de que fazem parte, assim como pelas relações interpessoais que se estabelecem (Spreitzer, cit. in Pires, 2016).

Outros autores manifestam igualmente a importância da escolha do líder em momentos de fragilidade e de risco de perda (Cohen *et al.*, cit. in Bailey & Raelin, 2015), sendo sugerido que as pessoas procuram, em momentos de crise, líderes capazes de acalmar as suas emoções e legitimar o seu ponto de vista.

No contexto de mudança organizacional, Pires (2016) pretendeu estudar o impacto das práticas de liderança com foco no *empowerment* estrutural e psicológico dos colaboradores. Segundo o autor, este tipo de liderança destaca a importância do trabalho do colaborador para o todo organizacional, demonstra confiança na sua competência, dá autonomia e cria uma sensação de autodeterminação (Pearce *et al.*, cit. in Pires, 2016; Sims & Manz, cit. in *idem*), e fomenta a participação nos processos de decisão (Manz & Sims, cit. in *idem*), de forma a suscitar no colaborador uma sensação de controlo sobre o trabalho e a situação, com impacto no resultado final.

O *empowerment* psicológico é considerado de acordo com a *Social Exchange Theory*⁵ (Gouldner, cit. in Pires, 2016), nomeadamente recorrendo à noção de reciprocidade. A liderança direcionada para o *empowerment* demonstra investimento no indivíduo, que

⁵ T.N. – Teoria das Trocas Sociais

leva a um esforço recíproco do indivíduo e resultando num tratamento mais favorável e redução da resistência futura (Pires, 2016).

O *empowerment* estrutural é entendido com base na Teoria da Redução da Incerteza (Berger *et al.*, cit. in Pires, 2016), que sugere que os indivíduos tendem a interagir com outros num esforço para reduzir a incerteza, antes de agir. Nesta perspetiva, a comunicação aberta e o apoio são instrumentais para que os indivíduos consigam dar sentido à mudança e reduzir a resistência (Axtel *et al.*, cit. in *idem*; Gaertner, cit. in *idem*; Wanberg & Banas, cit. in *idem*).

Associados à perspetiva de *empowerment* psicológico, Lamm e Gordon (2010) procuram explicar diferenças individuais na predisposição para resistir à mudança. De acordo com os autores, o *empowerment* é um estado cognitivo temporário, circunscrito no tempo (Houghton & Yoho, cit. in Lamm & Gordon, 2010), que pode ser provocado e direcionado. Pelo contrário, a predisposição para resistir será um traço relativamente estável, indicativo da maior ou menor aceitabilidade de mudança de uma forma geral. A predisposição para resistir é definida como uma tendência para desvalorizar coisas novas, independentemente do contexto (Oreg, cit. in Lamm & Gordon, 2010).

Em linha com a noção de resistência individual, Jost (2015) aborda os fatores que contribuem para uma maior resistência. Utiliza a Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, cit. in Jost, 2015) como ponto de partida, de acordo com a qual os indivíduos tendem a procurar informação condizente com o seu ponto de vista e a evitar informação que coloca o seu ponto de vista em causa ou apresenta pontos de vista opostos.

O autor sugere que, em concordância com a teoria da dissonância cognitiva, a probabilidade de resistir à mudança será mais forte quando a mesma se relaciona com ideologias do indivíduo, que são definidas por um conjunto interrelacionado de crenças, valores e opiniões (Eagly & Kulesa, cit. in Jost, 2015), pois a alteração de um elemento neste conjunto poderá por em causa toda a estrutura. Jost (2015) apurou a presença de “justificações do sistema” relativamente a diversos problemas sociais, as quais define como uma “tendência para crer que o *status quo* social é justo, legítimo e praticamente ideal, se não ideal” (pp. 614). No domínio da mudança organizacional, o desejo de manter o *status quo* pode gerar a resistência à mudança.

Outros autores (*e.g.* Landau *et al.*, cit. in Bailey & Raelin, 2015) sugerem que a autoestima pode contribuir para uma maior tolerância à ambivalência, e maior resiliência, sugerindo

que os indivíduos com mais autoestima estão melhor equipados para lidar com a mudança organizacional (Bailey & Raelin, 2015).

Tendo em consideração a abordagem de Lord, Dinh e Hoffman (2015) acerca da percepção do tempo, os indivíduos estão também propensos a resistir por não conseguirem antever todos os futuros possíveis. Na mudança organizacional, esta propensão é um entrave à inovação e crescimento, especialmente quando a mesma não traz os benefícios esperados (Arrfelt *et al.*, cit. in Lord, Dinh & Hoffman, 2015). Adicionalmente, os padrões criados pela visão limitada do futuro criam uma “*path dependance*” (dependência do caminho), que prejudica a capacidade de adaptação do indivíduo e da empresa (Sydow, Scheyögg & Koch, cit. in *idem*).

De facto, estima-se que cerca de 50% dos projetos e esforços de mudança organizacional não apresentem os resultados e benefícios esperados (Marks, cit. in Shin, Taylor e Seo, 2012; Paper & Chang, cit. in *idem*; Quinn, cit. in *idem*).

De acordo com Strabel (1996), o sucesso da mudança organizacional depende de três dimensões criadoras de mudança, que são formais, psicológicas e sociais. A dimensão formal prende-se com a relação trabalhador-empresa, composto por descrições de funções, contratos e outros documentos organizacionais, normas e avaliação. A dimensão psicológica relaciona-se com componentes implícitas da relação entre os elementos, como expectativas e sentimentos de confiança. A dimensão social é influenciada pela cultura organizacional, como valores, missão e crenças, mas também políticas de alocação de recursos e resolução de conflitos.

Strabel (1996) sugere que a dimensão psicológica é a que tem maior influência no grau de empenho dos trabalhadores e na sua lealdade, sendo importante em momentos de mudança. Assim sendo, para que o projeto resulte nos benefícios esperados, é importante tornar os indivíduos empenhados para atingir os objetivos, através da criação de uma relação de confiança entre o trabalhador e a organização.

Shin, Taylor e Seo (2012) falam do empenho em momentos de mudança tendo em consideração a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012), de acordo com a qual os indivíduos desenvolvem, retêm, protegem e cuidam de uma série de recursos – forças individuais e relações interpessoais – que permitem fazer frente a um mundo visto como ameaçador e negativo. Na mudança, os indivíduos conservam estes recursos para que seja possível disponibilizar o empenho necessário para

enfrentar o processo. O conjunto de recursos dos trabalhadores podem ser usados de forma proativa para proteger de perdas ou desenvolver novos recursos (Freedy, *et al.*, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012; Hobfoll, cit. *in idem*).

Embora a literatura se foque mais nas formas de gerir a resistência (Shariff & Scandura, 2014), encontram-se abordagens que incidem sobre a abertura à mudança (Herscovitch & Meyer, cit. *in idem*; Miller *et al.*, cit. *in idem*; Wanberg & Banas, cit. *in idem*). McKay, Kuntz e Näswall (2013) apresentam um fator de “prontidão” (“*readiness*”) para a mudança, que sugerem ser um precursor da reação do indivíduo à mudança. É apresentado pelos autores como o grau de abertura para a mudança no contexto em que se insere, com influência no resultado (sucesso ou insucesso) do projeto (Eby *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Holt *et al.*, cit. *in idem*; Jones, Jimmieson & Griffiths, cit. *in idem*).

A prontidão para a mudança resulta de um processo de internalização de que a mudança é necessária e alcançável (Armenakis *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013). Em termos comportamentais, este fator traduz-se em apoio nos esforços de mudança (Miller *et al.*, cit. *in idem*; Wanberg & Banas, cit. *in idem*). De acordo com McKay, Kuntz e Näswall (2013), a comunicação da mudança, oportunidades de participação no planeamento e implementação, e ligação afetiva à organização em mudança são responsáveis pela maior ou menor prontidão.

Existem quatro componentes essenciais para que surja a prontidão para a mudança (Holt *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013): perceção de que a mudança é apropriada para a organização; crença de que a mudança é apoiada pelos membros da gestão; sensação de autoeficácia e confiança na capacidade individual para lidar com sucesso com a mudança; perceção de que a mudança é positiva e traz benefícios para o indivíduo.

Assim, a prontidão para a mudança é criada através da comunicação clara dos objetivos e discrepância entre estes e a realidade, da criação de confiança mútua, e no desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e competências para lidar com a discrepância e atingir os objetivos (Armenakis *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013).

3.2 Reações individuais à mudança

Verifica-se que, mesmo no caso de conhecimento, informação e comunicação acerca das razões, natureza e processo de mudança, as pessoas resistem (Davidson, 2014). Mudar exige dispêndio de tempo e energia que as pessoas não querem ou não estão dispostas a investir; mudar implica abandonar algo que é familiar, confortável, previsível; gera-se irritabilidade e medo de perturbar o que é “normal”; no caso da mudança imposta externamente, mudar afeta igualmente o ego dos indivíduos.

De acordo com Davidson (2014), existe alguma previsibilidade na mudança: é previsível que se crie algum tipo de resistência. Segundo o autor, é necessário que o agente da mudança reconheça que o abandono dos hábitos, mesmo aqueles que já perderam a utilidade ou se tornaram onerosos, será sempre um sacrifício para o indivíduo. Segundo esta perspetiva, o desconforto é um sinal de que o processo de mudança está em andamento.

Também Jost (2015) sugere que os indivíduos estão naturalmente confortáveis com hábitos e rotinas, elementos que permitem a ordem e o sentido. Contudo, estes hábitos podem acabar por se tornar fins em si mesmos (McDougall, cit. *in* Jost, 2015).

Lewin (1951, cit. *in* Jost, 2015) explica a noção de hábito, tendo desenvolvido uma teoria de acordo com a qual o comportamento é determinado por uma conjugação de forças internas e externas. As forças internas são cognitivas e motivacionais, relativamente estáveis no indivíduo e associadas a traços de personalidade, enquanto as forças externas são situacionais e imediatas, sugerindo-se que as normas e hábitos ganham importância e devem ser protegidos ao fazer parte de um complexo de pertença a grupos e estruturas sociais (Jost, 2015).

Kruglanski e colaboradores (2011, cit. *in* Jost, 2015) sugerem, igualmente, que o empenho para a mudança advém de fatores situacionais e duas disposições opostas – motivacionais e constrangedoras. As disposições motivacionais relacionam-se com a disponibilidade para investir os recursos mentais e físicos para as exigências da situação e para objetivos muitas vezes concorrentes; por sua vez, as disposições constrangedoras prendem-se com a quantidade de recursos existentes e a importância dos objetivos para o indivíduo.

A presença de forças opostas em contexto de mudança organizacional, que pode incluir a incerteza quanto ao futuro, a concorrência de objetivos e a dualidade entre os elementos motivacionais e constrangedores contribui para que os indivíduos-alvo da mudança

tenham reações de ambivalência. Esta surge porque mesmo a mudança organizacional vista como benéfica e favorável para o trabalhador exige um sacrifício daquilo que é familiar (Driver, cit. in Bailey & Raelin, 2015).

Tendo em consideração a ambivalência interna que caracteriza as reações dos indivíduos à mudança organizacional, podemos simplificar a segregação das reações em duas grandes categorias: reações de oposição ou de resistência à mudança, e reações de apoio ou de adaptação à mudança.

3.2.1 Reações de oposição – resistência à mudança

Bailey e Raelin (2015) propõem que a implementação bem-sucedida da mudança organizacional depende de três elementos de influência a nível individual – afetivo, cognitivo e comportamental (Bailey e Raelin, 2015). De acordo com Piderit (2000, cit. in Pires, 2016), esta definição permite compreender a mudança pela relação entre os antecedentes e consequências da resistência.

Estes fatores influenciam, entre outros, a perceção da mudança como algo positivo ou negativo. Desde logo, as experiências passadas, a informação disponibilizada, as características individuais, a confiança no gestor, e a perceção da sua competência e integridade contribuem para a aceitação da mudança (Grama & Todericiu, 2016).

No entanto, os colaboradores enfrentam algumas dificuldades quando em contexto de mudança organizacional, nomeadamente o risco de despromoção, despedimento ou cancelamento de regalias e incentivos, ou mesmo a alteração da cultura, dos colegas e da chefia (Davis *et al.*, cit. in Grama & Todericiu, 2016).

Clarke (1994) fez um levantamento de algumas reações individuais comuns em momentos de mudança. De entre as reações negativas, podem destacar-se a ansiedade, o choque, a desconfiança, a raiva, o *stress*, o ressentimento, a confusão, desmotivação, depressão, perda de identidade e da rede de pares e conflito, entre outras respostas pontualmente identificadas na literatura da área.

Coch e French (1948, cit. in Grama & Todericiu, 2016) adotaram pela primeira vez o conceito de resistência à mudança, mas ainda nos dias de hoje carece de desenvolvimento (Piderit, cit. in *idem*), e pode inclusivamente assumir um papel fulcral nas iniciativas de mudança organizacional (Waddell & Sohal, cit. in *idem*; Armenakis *et al.*, cit. in Paren, 2015).

Alguns autores referem que a resistência à mudança – a oposição à alteração de dada situação – é uma reação comum e normal (*e.g.* Beer & Nohria, cit. *in* Grama & Todericiu, 2016; Coghlan, cit. *in* Paren, 2015; Bovey & Hede, cit. *in idem*), tendo como elemento dominante a insegurança experienciada pelos indivíduos afetados pela mesma.

Aqui, a resistência à mudança pode compreender-se como uma proteção contra a ameaça que a mudança representa para os valores, crenças e pontos de vista partilhados pelo grupo ou estrutura social a que se pertence (Jost, 2015). Outros investigadores sugerem, em linha com estes autores, que a disrupção das rotinas e comportamentos habituais dos colaboradores os torna, muitas vezes, resistentes à mudança, sugerindo-se (*e.g.* Kiefer, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012) que as emoções negativas que os indivíduos associam à mudança os torna relutantes a aderir à novidade e, conseqüentemente, a dirigir esforços para alcançar os objetivos propostos para o projeto.

Bailey e Raelin (2015) sugerem, por sua vez, que a resistência não surge como uma reação à mudança, mas à “perda” que a mesma significa. A sensação de perda é, de acordo com Galbraith (1979, cit. *in* Davidson, 2014), levantada pelo medo do desconhecido, que é encarado como incerto e inseguro.

A resistência à mudança pode manifestar-se de forma mais ou menos aberta. A resistência aberta, como sabotagem ou protesto, pretende desacreditar a mudança frente aos pares e/ou subordinados e boicotar a discussão e a negociação (Giangreco & Peccei, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Lines, cit. *in idem*). A resistência não aberta é mais difícil de detetar externamente, e envolve atitudes como a redução dos resultados, a omissão de informação pertinente ou a apatia, podendo apenas ser observável no seu nível externo nas atitudes dos colaboradores ou no eventual impacto a nível organizacional (Recardo, cit. *in idem*).

Em termos emocionais, verifica-se que muita da resistência surge de inseguranças relativamente ao *status quo* que é ameaçado pela mudança, ameaça da qual os indivíduos tiram uma sensação de perda (Burke, Lake & Paine, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Diamond, cit. *in idem*).

De acordo com Jost (2015), as pessoas que mais resistem estão mais investidas na manutenção do *status quo*, que é ameaçado pela mudança. As pessoas mais motivadas para defender e justificar o *status quo* tornam-se progressivamente mais imunes aos

argumentos e pontos de vista que apoiam a mudança, tornando a persuasão e sensibilização muito mais difíceis de alcançar (McGuire, cit. *in* Jost, 2015).

Por sua vez, Oreg (2003, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010) sugere que certos indivíduos têm uma tendência natural para resistir, evitar e desvalorizar a mudança organizacional, independentemente dos fatores culturais e contextuais da organização da qual fazem parte. Esta predisposição é consistente nas atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos (Allen, Weeks & Moffitt, cit. *in idem*; Kraus, cit. *in idem*).

Lamm e Gordon (2010) sugerem que a predisposição para resistir à mudança é um preditor dos comportamentos de suporte para a mudança. Definem a predisposição para resistir como um traço relativamente estável da personalidade dos indivíduos, que dividem em quatro dimensões: rigidez cognitiva, reação emocional à imposição, enfoque no curto-prazo, e a procura da rotina.

Para os autores, a primeira dimensão é uma característica de indivíduos com mentalidade mais fechada e pouco adaptáveis a novas situações, dotados de crenças rígidas acerca do valor e das consequências da mudança (Lau & Woodman, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010). A segunda dimensão prende-se com o confronto com a mudança, associada a algo negativo mesmo quando aceite cognitivamente (Eriksson, cit. *in idem*). O enfoque no curto-prazo refere-se à interpretação da mudança com um inconveniente no imediato (Oreg, cit. *in idem*), sem considerar o tempo para se ajustar (Kanter, cit. *in idem*). Finalmente, a procura da rotina prende-se com a relutância em abdicar dos hábitos já estabelecidos (Alas & Sharifi, cit. *in idem*; Weick, cit. *in idem*).

Já Kotter e Schlesinger (1979, cit. *in* Paren, 2015) apontam para as quatro principais razões de resistência à mudança. Em primeiro lugar, apontam o interesse próprio, que definem como o receio de perder algo valioso; em segundo lugar, mencionam a falta de compreensão e de confiança na mudança e na relação custo-benefício que a mesma representa; em terceiro lugar, apresentam a existência de análises distintas da mudança por parte dos gestores e dos agentes da mudança; por último, os autores referem a baixa tolerância para a mudança, definida como dúvida em relação à capacidade para reunir as competências e adotar os comportamentos exigidos pela mudança.

Outros autores procuram explicar as reações à mudança recorrendo a conceitos distintos da predisposição para resistir. Grama e Todericiu (2016) definem o conceito de cinismo organizacional como um conjunto de elementos negativos, nomeadamente apatia,

resignação, desconfiança, descrença, suspeita, conflito, absentismo e exaustão (Andersson, cit. *in* Grama & Todericiu, 2016), mas também surge como forma de autodefesa na face da desilusão ou de eventos desconhecidos (Reichers, cit. *in idem*).

Em contexto organizacional, o cinismo surge em resposta a experiências passadas de insucesso na mudança, e consiste num expresso pessimismo relativamente ao futuro e numa descrença na vontade, empenho e competência dos agentes da mudança (Grama & Todericiu, 2016). No entanto, de acordo com Stanley e colaboradores (2005, cit. *in* Grama & Todericiu, 2016), o cinismo é relativamente independente das experiências do indivíduo, tendo apenas relação com as experiências deste na organização.

Esta perspetiva de que o cinismo organizacional leva a reações individuais adversas como a apatia, desconfiança e o conflito face à mudança e aos agentes da mesma sugere que a comunicação seja uma componente essencial para o sucesso. De facto, Grama e Todericiu (2016) sugerem que o cinismo pode ser uma resposta dos indivíduos no caso de planos de mudança que não sejam completamente transparentes no que diz respeito a motivos, objetivos e processo. Tal é consistente com as perspetivas apresentadas por outros autores.

Bailey e Raelin (2015) apresentam a ansiedade como uma reação normal emocional face a uma situação de incerteza. A mudança pode levar a um estado de ambivalência, no qual pode ser vista simultaneamente como positiva e negativa (Piderit, cit. *in* Bailey & Raelin, 2015). Os autores sugerem que a prontidão e abertura para a mudança podem surgir quando a mesma é vista como positiva ou benéfica.

Outros autores estudam a relação entre a manifestação de resistência à mudança e presença de mecanismos de defesa adaptativos (contribuindo para o apoio da mudança) ou mal adaptativos (indicativos de maior resistência à mudança) (Paren, 2015). Os mecanismos mal adaptativos incluem: negação, definida como a dificuldade ou recusa em reconhecer aspetos factuais da mudança; desassociação, que consiste na separação de funções cognitivas internas (consciência, memória); isolamento afetivo, caracterizado pela segregação entre a realidade e a emoção; projeção de emoções ou impulsos noutros indivíduos ou coisas; e rebelião, caracterizada pela tomada de ação em oposição à reflexão (Bovey & Hede, cit. *in* Paren, 2015).

Bordia e colaboradores (2004, cit. *in* Shariff & Scandura, 2014) e Miller e colaboradores (1994, cit. *in idem*) referem que a resistência à mudança organizacional tem efeitos

negativos na satisfação, produtividade e bem-estar, aumentando comportamentos indesejáveis como a apropriação de bens, o absentismo e a demissão.

As presunções dos indivíduos tomam assim um papel importante como antecedentes de uma mudança organizacional bem-sucedida (Hersovitch & Meyer, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012; Jaros, cit. *in idem*).

3.2.2 Reações de apoio – adaptação à mudança

Um dos fatores mediadores para a mudança consiste na afetividade positiva, um estado transitório caracterizado por emoções positivas relativamente ao processo de mudança. Este tipo de afetividade pode ser associado ao empenho afetivo para a mudança, assim como o empenho normativo para a mesma; por outras palavras, um trabalhador que se sente valorizado na organização está mais orientado para aderir à mudança (Shin, Taylor & Seo, 2012).

Na vertente de reações individuais positivas para a mudança, Clarke (1994) destaca o entusiasmo, a oportunidade de reconhecimento e de desenvolver novas competências, o desafio desejado, a possibilidade de obter uma recompensa e o potencial para criar novas opções ou mesmo um novo começo.

Outro fator considerado por Shin, Taylor e Seo (2012) consiste nos laços sociais dos indivíduos dentro da organização, que se baseiam em confiança e compreensão mútuas (Blau, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012; Hom, *et al.*, cit. *in idem*). De acordo com os autores, este fator influencia na medida em que traduz um investimento contínuo e a longo-prazo no indivíduo dentro da organização, que o trabalhador procura reciprocamente, investindo na organização em mudança.

Além destes fatores que podem cultivados e desenvolvidos dentro a organização, os autores sugerem igualmente que o sucesso da mudança organizacional poderá depender dos recursos internos e externos que os trabalhadores tenham disponíveis para a mudança, sendo a disponibilidade de recursos um elemento que pode ser desenvolvido dentro da organização. Shin, Taylor e Seo (2012) sugerem a utilização de incentivos.

Os incentivos são recursos fornecidos pela organização com o objetivo de impactar as emoções dos trabalhadores quanto à mudança. À semelhança dos fatores de afetividade e de laços sociais, os incentivos melhoram os sentimentos de pertença à organização, o que contribui para que se sintam valorizados (Shin, Taylor & Seo, 2012).

Finalmente, estes autores sugerem que o desenvolvimento dos recursos internos dos trabalhadores através da utilização de incentivos contribui para a diminuição da aversão à mudança. Os incentivos ajudam a reduzir o *stress* provocado pelo processo de mudança e a desenvolver uma atitude favorável em relação à mesma, e a expectativa de vir a receber mais incentivos durante ou após a mudança melhora o envolvimento do indivíduo na mesma e a vontade de continuar a manter uma relação com a organização (Shin, Taylor e Seo, 2012).

Pires (2016) identifica outro fator que pode contribuir para a adesão à mudança organizacional, que consiste na autoestima baseada na organização. Este tipo de autoestima é definido como a crença que o indivíduo tem acerca do seu valor e competência como membro organizacional (Bowling *et al.*, cit. in Pires, 2016), e tende a ser mais alta quando em condições de trabalho favoráveis, as quais são um sinal de que o indivíduo é valorizado (Pierce & Gardner, cit. in *idem*). Tem igualmente efeitos favoráveis noutras vertentes da organização, como a satisfação no emprego e a *performance*, assim como a diminuição das intenções de demissão (Bowling *et al.*, cit. in *idem*).

Os indivíduos com mais elevada autoestima baseada na organização tendem a apresentar uma postura mais otimista em relação ao futuro e lidar melhor com o *stress* (Hui & Lee, cit. in Pires, 2016), o que contribui para que o trabalhador encare a mudança como uma oportunidade para demonstrar competência e assumindo comportamento de suporte para uma mudança bem-sucedida (Pierce *et al.*, cit. in Pires, 2016). No lado oposto, a baixa autoestima leva a uma posição de desconforto em situação de mudança, uma vez que na situação atual já existe uma perceção de competência e valor (Pires, 2016).

Wanberg e Banas (2000, cit. in Lamm & Gordon, 2010) apresentam resultados em linha com estas suposições, concluindo que existe maior aceitação da mudança na presença de fatores como a perceção de controlo, autoestima e otimismo. Judge e colaboradores (1999, cit. in *idem*) estudaram igualmente a relação entre a capacidade para lidar com a mudança e diversos fatores individuais, nomeadamente *locus* de controlo interno ou externo, autoeficácia, autoestima, afetividade positiva, abertura à experiência, tolerância à ambiguidade e aversão ao risco.

Estes fatores tinham já sido estudados por DuBrin (2007), que identificou o *locus* de controlo, autoeficácia, autoestima, otimismo, abertura à experiência, tolerância ao risco e

tolerância à ambiguidade como fatores que facilitam a aceitação da mudança. O autor sugere ainda que o otimismo e a tolerância à ambiguidade são fatores centrais, que permitem ao trabalhador ver o lado positivo da mudança e desvendar as oportunidades trazidas pela mesma.

Pires (2016) sugere que os indivíduos dotados de mais autoestima apresentam atitudes mais favoráveis em relação à mudança, sendo mais permeáveis a práticas de *empowerment*. A utilização do *empowerment* como estratégia de mudança é também apoiada por Herscovitch e Meyer (2002, cit. in Pires, 2016), como descentralização do processo de tomada de decisão, dando a sensação de contributo para o sucesso organizacional (Mills & Ungson, cit. in *idem*; Pardo del Val & Lloyd, cit. in *idem*).

É proposto que o *empowerment* se relaciona positivamente com a manifestação de comportamentos de apoio para a mudança (Lamm & Gordon, 2010). Sendo sugerido que os indivíduos têm um papel fulcral na mudança organizacional, a gestão da mudança irá depender da gestão dos indivíduos (Pires, 2016). Bartunek e colaboradores (2006, cit. in Pires, 2016) consideram que o potencial para a mudança depende da alteração das atitudes dos indivíduos para a mudança.

No entanto, Lamm e Gordon (2010) sugerem que o *empowerment* é um estado transitório, tendo apenas um efeito moderador no fator individual que identificam como predisposição para resistir. Assim sendo, o *empowerment* poderá passar pela consideração do indivíduo como um sujeito ativo no processo de mudança, contribuindo com soluções para os problemas e obstáculos (Rafferty & Griffin, cit. in Grama & Todericiu, 2016).

Shin, Taylor e Seo (2012) avançam com outro fator individual que pode contribuir para a manifestação de comportamentos de apoio para a mudança. A resiliência individual é apontada como um recurso individual que prepara as pessoas em antecipação da mudança, minimizando o *stress* (Fredrickson. *et al.*, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012). É igualmente sugerido que, após uma utilização bem-sucedida dos recursos internos dos indivíduos com o processo de mudança, os trabalhadores irão repor as suas reservas com recursos adicionais, ficando melhor equipados para lidar com futuras dificuldades (Muraven & Baumeister, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012; Taylor, *et al.*, cit. in *idem*; Waugh, *et al.*, cit. in *idem*).

De acordo com os autores, a resiliência está na origem do otimismo (Kumpfer, cit. in Shin, Taylor & Seo, 2012), associada a menor desgaste psicológico (Utsey, *et al.*, cit. in

idem) e atitudes positivas face ao emprego (Youssef & Luthans, cit. *in idem*), reforçando o valor deste traço como recurso. Havendo maior capacidade para manter uma atitude positiva, as pessoas mais resilientes estão mais empenhadas na mudança organizacional.

De acordo com Jost (2015), outro fator relevante é a maior ou menor abertura a novas atitudes e comportamentos. O envolvimento, interesse e significado pessoais são elementos essenciais para a maior ou menor abertura à mudança (Crano, cit. *in Jost*, 2015; Sherif & Sherif, cit. *in idem*).

Alguns autores apresentam outros fatores que podemos associar uma maior facilidade em aderir à mudança, relacionados com os mecanismos de defesa individuais adaptativos (Paren, 2015). O humor e a antecipação são dois mecanismos que se inserem nesta categoria, estando o primeiro relacionado com a capacidade para enfatizar os aspetos cómicos e irónicos da mudança, e o segundo relacionado com a previsão das possíveis consequências e reações emocionais da mudança por forma a considerar soluções realistas e adequadas (Bovey & Hede, cit. *in Paren*, 2015).

Outro fator apontado é a validação social, também designada *peer pressure*⁶, sendo mais resistentes à mudança os indivíduos envolvidos em grupos ou estruturas sociais com pontos de vista opostos à mudança pretendida. Tal ocorre porque os indivíduos veem como mais válidos os pontos de vista destas fontes, mais credíveis para estes mas também mais atrativos, de confiança, e semelhantes a si (como é o caso dos grupos sociais de apoio e grupo de pares) (Hovland & Weiss, cit. *in Jost*, 2015; McGuire, cit. *in idem*; Turner, cit. *in idem*). Do lado oposto, quando o grupo de pares manifesta comportamentos de adesão à mudança, os indivíduos terão maior tendência em aderir a esse ponto de vista.

Tal vai de encontro ao princípio elencado por Kotter e Firoozmand (2014, cit. *in Paren*, 2015), que sugerem que ao posicionar defensores ou apoiantes da mudança em diversos pontos da organização, é possível acentuar os pontos positivos e minimizar os negativos, nomeadamente através da participação e envolvimento dos indivíduos. Este ponto de vista parece favorecer a perspetiva de que o treino e educação como práticas em contexto de mudança organizacional contribuem para a disseminação de informação relevante, evitando rumores e assunções quanto à mudança (Paren, 2015).

⁶ T.N. – pressão de pares

As variáveis relacionadas com a atitude dos colaboradores têm sido uma área de interesse científico, pois a mesma tem grande influência em diversos *outputs* organizacionais. Alguns dos fatores estudados incluem a satisfação no emprego, o empenho do trabalhador e o envolvimento na organização, mas também a negatividade, o cinismo e a exaustão (Dean, Brandes & Dhwardkar, cit. *in* Grama & Todericiu, 2016).

De acordo com Predisean e colaboradores (2013, cit. *in* Paren, 2015), a experiência no campo da mudança, a coordenação entre os diferentes agentes, e a disponibilidade dos recursos financeiros e de tempo são fatores essenciais para a redução da resistência individual em contexto de mudança organizacional. Também de acordo com Onimole (2017), a experiência prévia dá aos indivíduos uma melhor compreensão do fenómeno da mudança, onde se podem identificar algumas dificuldades.

Onimole (2017) sugere que existem dificuldades na identificação prévia dos problemas que são levantados no processo de mudança, na previsão do tempo necessário para levantar o apoio e aceitação da mudança e do tempo necessário para acertar detalhes no planeamento da mesma, na promoção do empenho dos envolvidos na mudança para tornar a mudança eficaz, e na iniciativa para modificar e adaptar o plano para assegurar o sucesso da mudança por parte dos responsáveis pelo mesmo.

No entanto, de acordo com Lamm e Gordon (2010), os estudos tendem a focar-se mais em fatores cognitivos afetivos face à mudança organizacional, quando deveriam ter maior consideração nos fatores comportamentais. Piderit (2000, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010) teoriza que a mudança organizacional desencadeia mais que reações cognitivas e emocionais, desencadeando igualmente uma resposta comportamental.

O estudo de Boiral (2003, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010) sobre as reações individuais acerca da implementação da norma ISO 9000 classificou os alvos da mudança em três grupos: entusiastas da qualidade, confiantes no mérito da regulação e uma corrente de apoio para a implementação da norma; integradores cerimoniais, que se limitam a implementar o mínimo para aquiescer as agentes da mudança sem fazer nenhuma alteração profunda ou relevante; e dissidentes, opositores da mudança que lhe resistem aberta e implicitamente, protestando e abstendo-se de agir para fechar o fosso entre a regulamentação e a realidade.

Para Kotter (1995, cit. *in* Paren, 2015), existem alguns fatores críticos para o sucesso da mudança organizacional:

1. Estabelecer uma percepção de urgência da mudança;
2. Formar uma coligação de apoiantes da mudança em vários pontos da organização e com fortes ligações interpessoais na organização;
3. Criar uma visão da estratégia a alcançar;
4. Comunicar a visão a alcançar, através da liderança pelo exemplo por parte dos gestores;
5. Incentivar os indivíduos a contribuir com ideias inovadoras e criativas para ultrapassar obstáculos à mudança;
6. Planear e criar objetivos simples e alcançáveis, e recompensar o seu cumprimento;
7. Consolidar as melhorias alcançadas e apresentar mais objetivos para a mudança;
8. Standardizar as novas práticas.

No entanto, Shimoni (2017) considera que a mudança é um acontecimento dinâmico, que deve ser uma prática constante e contínua na organização. O autor sugere que a mudança não é apenas gerida ou moderada pelo contexto e pelos agentes envolvidos na mudança, mas que a própria estrutura e processos organizacionais pode ser um entrave ao sucesso da mudança (Alvesson, cit. *in* Shimoni, 2017)

Desde uma perspetiva de continuidade da mudança, existem autores que atribuem um valor estratégico à resistência (Lewis & Russ, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013), sugerindo que a mesma contribui para a melhoria do projeto, ao permitir a identificação de falhas e insuficiências no planeamento e, em sede de discussão, a construção da confiança e do apoio para a mudança (Courpasson *et al.*, cit. *in idem*; Ford & Ford, cit. *in idem*).

3.3 Formas de ultrapassar a resistência à mudança organizacional

O insucesso de um processo de mudança organizacional pode dever-se a fatores de diferentes ordens, como pressões externas ou estrutura organizacional desadequada, mas a resistência mostra-se como o fator mais comum (*e.g.* Erwin & Garman, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Maurer, cit. *in idem*; Reger *et al.*, cit. *in idem*).

No entanto, é simultaneamente um fator que, nos anos mais recentes, tem vindo a ser apresentado na literatura como fonte de valor estratégico para planear e implementar a mudança, devendo ser cuidadosamente identificado e gerido (*e.g.* Downs, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013; Ford & Ford, cit. *in idem*).

Também Onimole (2017) sugere a preparação das pessoas para a mudança é importante para o sucesso da mesma. O autor parte do ponto inicial da partilha da visão da organização e da mudança, a qual deve ser disseminada por mais que apenas a gestão de topo, estendendo-se a todos os indivíduos que poderão ser afetados pela mesma.

Shimoni (2017) estudou justamente o problema da falta de visão conjunta, no contexto de uma organização israelita que passara por um processo de mudança que comportara a fusão de duas empresas. A organização manifestava problemas de *performance*, que eram genericamente atribuídos à falta de comunicação entre dois dos membros da gestão, que pertenciam originalmente a grupos de administração diferentes.

De acordo com o autor, os reportes indicavam que os dois gestores não eram capazes de comunicar eficazmente; contudo, Shimoni (2017) concluiu que o problema de falta de comunicação se estendia a toda a organização: os dois grupos não eram capazes de atingir um consenso sobre o futuro da organização, entrando em conflito.

Embora tenha sido mais estudada a relação entre a resistência à mudança e as variáveis contextuais de comunicação e participação, tem vindo a analisar-se, no nível individual, a envolvimento afetivo (McKay, Kuntz & Näswall, 2013). Este fator parece estar ligado à diminuição da resistência (Peccei *et al.*, cit. *in* McKay, Kuntz & Näswall, 2013), pois indivíduos que se identificam com a organização e as suas crenças e valores – que se sentem mais envolvidos afetivamente com esta – têm maior probabilidade de manifestar comportamentos benéficos para a empresa.

Shin, Taylor e Seo (2012) procuram conjugar elementos organizacionais e individuais para analisar a maior ou menor facilidade em implementar com sucesso um projeto de mudança organizacional. Os autores sugerem que elementos organizacionais como incentivos, e elementos individuais como a resiliência psicológica, contribuem para o sucesso da mudança.

Os autores referem que incentivos organizacionais, tangíveis e intangíveis, são dados ou distribuídos pela organização aos seus trabalhadores, pela sua contribuição para a *performance* organizacional (Hom, *et al.*, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012; Tsui, *et al.*,

cit. *in idem*). A resiliência psicológica individual é uma característica relativamente estável do indivíduo, definido como a capacidade de recuperar após enfrentar adversidades ou adaptação a novas necessidades e expectativas (Block & Kremen, cit. *in idem*).

De acordo com Shin, Taylor e Seo (2012), estes dois fatores têm influência no comportamento dos trabalhadores em contexto de mudança, nomeadamente ao nível do empenho normativo – sentimento de “obrigação” para com a organização em mudança – e do empenho afetivo – crença e confiança nos benefícios da mudança (Herscovitch & Meyer, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012). O empenho para a mudança, nas suas duas vertentes, tem efeitos na resposta que o indivíduo manifesta perante a mesma: adesão comportamental, adesão criativa e distanciamento.

A adesão comportamental consiste na demonstração de apoio para a mesma pela tomada de ação que ultrapassa o formalmente exigido para realizar a mudança (Herscovitch & Meyer, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012). Por sua vez, a adesão criativa é caracterizada pela demonstração de apoio através do desenvolvimento de iniciativas e sugestão de ideias e iniciativas que vão além da mudança e estão em concordância com o espírito da mesma (Heifetz & Laurie, cit. *in idem*).

No reverso da medalha encontra-se o distanciamento, aqui referenciado como demissão por iniciativa do trabalhador, mas onde podemos incluir outros tipos de comportamento; uma vez que a mudança organizacional reivindica muitas alterações nas rotinas e sistemas da organização, alguns dos colaboradores podem considerar a demissão (Fugate, *et al.*, cit. *in* Shin, Taylor & Seo, 2012; Lee, *et al.*, cit. *in idem*). Shin, Taylor e Seo (2012) sugerem que a presença de empenho afetivo e/ou normativo diminui a probabilidade de distanciamento.

Contudo, os autores não consideram situações intermédias de resposta à mudança, que não se inserem na adesão à mudança nos formatos comportamental ou criativa apresentados acima. Existem reações de adesão que não pretendem ultrapassar o minimamente exigido para que a mudança ocorra, que Boiral (2003, cit. *in* Lamm & Gordon, 2010) classifica como integradores cerimoniais.

Lamm e Gordon (2010) consideraram uma escala de respostas que progredia desde o “resistir ativamente” até ao “apoiar ativamente”, para analisar os efeitos do *empowerment* psicológico na predisposição para resistir ou para manifestar comportamentos de apoio.

Os autores sugerem que este *empowerment* tem influência em diversos *outputs* organizacionais, tendo estudado a relação entre estes através das dimensões de significado da tarefa desempenhada (Thomas & Velthouse, cit. in Lamm & Gordon, 2010), adequação do trabalho aos valores e crenças individuais (Spreitzer, cit. in *idem*), competência ou autoeficácia (Bandura, cit. in *idem*; Thomas & Velthouse, cit. in *idem*), autodeterminação ou sentido de responsabilidade (Thomas & Velthouse, cit. in *idem*), e impacto percebido do seu trabalho no todo organizacional (Spreitzer, cit. in *idem*).

Os seus resultados parecem indicar que o *empowerment* é um elemento relevante para a manifestação dos comportamentos de adesão à mudança. Sugerem que o fator com maior destaque é o impacto, seguido do significado (Lamm & Gordon, 2010). Tal vai de encontro ao discutido na literatura acerca da importância da participação e envolvimento no processo de mudança. Os autores sugerem ainda que este o elemento *empowerment*, apesar de transitório, tem um papel mais importante na manifestação de comportamentos de adesão à mudança que a predisposição para resistir, um traço considerado pelos autores como estável, na manifestação de comportamentos de oposição.

O estudo de Lamm e Gordon (2010) sugere que mesmo a resistência à mudança pode não ter um efeito significativo na manifestação de comportamentos de adesão, quando as condicionantes organizacionais facilitam o *empowerment* psicológico individual. Já de acordo com Pires (2016), o *empowerment* deve ser uma prática organizacional sob a responsabilidade dos líderes – *empowerment* estrutural.

De acordo com Pires (2016), o *empowerment* estrutural reduz as intenções afetivas e cognitivas de resistir. Ao contrário de outros autores (Armenakis *et al.*, cit. in Pires, 2016; Cunningham *et al.*, cit. in *idem*; Raggerty & Simmons, cit. in *idem*; Lam *et al.*, cit. in *idem*), Pires (2016) sugere ainda que o *empowerment* psicológico não tem um efeito tão significativo na redução da resistência, sugerindo que o mesmo aumenta a intenção de resistir, em particular quando conjugado com alta autoestima.

É sugerido que os indivíduos com alta autoestima e alvo de *empowerment* psicológico se sentem numa posição de competência reconhecida, com impacto na organização, utilizando a resistência à mudança como uma ameaça (Pires, 2016). A percepção de competência pode também ser sentida quando existe uma relação duradoura entre a organização e o indivíduo; Lamm e Gordon (2010) sugerem haver uma relação positiva entre a antiguidade na organização e a manifestação de resistência à mudança (Cordery

et al., cit. in Lamm & Gordon, 2010; Ellis & Child, cit. in *idem*; Iverson, cit. in *idem*; VanDam *et al.*, cit. in *idem*).

Shimoni (2017) sugere que a maior ou menor adesão à mudança depende de um conjunto de condições e disposições pessoais e sociais que define como “hábito”. De acordo com o autor, os indivíduos consideram os constrangimentos e oportunidades para a mudança, com base na experiência anterior. Sugere que o hábito tem origem nas estruturas familiares e grupos sociais, mas também se instala no seio da organização, criando padrões de comportamento que podem facilitar ou dificultar eventuais esforços de mudança.

Outra condicionante da mudança é o “campo” (espaço social em que ocorre a mudança), caracterizado pelas suas próprias regras e expectativas, mais ou menos distintas das da sociedade em geral (Bourdieu, cit. in Shimoni, 2017). De acordo com Shimoni (2017), o campo orienta o comportamento, sendo um espaço em que os indivíduos competem por um conjunto limitado de recursos, influenciando a forma de pensar e agir dos indivíduos (*i.e.*, o hábito).

De acordo com Shimoni (2017), a resistência resulta do hábito, não sendo uma falha individual, mas organizacional. Como tal, encara a resistência individual como um reflexo da organização, sendo importante focar as predisposições sociais (e não individuais) de forma a prevenir o despertar da resistência.

Tendo em consideração que os agentes da mudança organizacional tentam compreender as intenções de resistir dos colaboradores, enquanto estes tentam interpretar os comportamentos dos seus líderes, a resistência à mudança é uma função da qualidade das interações entre os agentes e os alvos da mudança (Pires, 2016). De acordo com DuBrin (2007), é necessário que o gestor crie o apoio para a mudança, procurando encontrar um consenso entre os trabalhadores e o futuro pretendido. Sugere diversas técnicas para criar o apoio para a mudança:

1. *Diálogo e negociação*: os trabalhadores devem ter a oportunidade de apresentar os seus pontos de vista e preocupações; o envolvimento permite a aceitação da mudança, e a atenção às necessidades deve ser feita a nível individual;
2. *Participação*: deve ser permitida a participação no processo de decisão e na implementação da mudança, nomeadamente atribuindo responsabilidades; alguns

trabalhadores podem ser encarregues de “recrutar” apoiantes e motivá-los para a mudança;

3. *Apresentar os benefícios*: muitas vezes, a preocupação dos indivíduos prende-se com a adversidade que podem enfrentar durante a mudança organizacional, que pode ter implicações financeiras; deve ser aberta a discussão sobre estas preocupações dos indivíduos, e deixar espaço para que os proveitos da mudança sejam investidos em melhorias nas condições de trabalho ou benefícios dos trabalhadores;
4. *Evitar o excesso de mudança*: por exigências externas, muitas mudanças surgem sem haver o tempo necessário para um correto planeamento, e uma mudança demasiado rápida e demasiado drástica pode mais facilmente criar *stress* nos colaboradores, reduzindo a sua produtividade e, portanto, a *performance* da organização;
5. *Estabelecer alianças “políticas”*: sendo difícil levantar o apoio de todos os indivíduos para a mudança, pode ser mais eficaz encontrar alguns aliados em posições estratégicas da organização, antes de apresentar a informação aos níveis hierarquicamente mais baixos;
6. *Informação*: prestar informação prática aos trabalhadores; por vezes, a resistência pode surgir dos elementos desconhecidos ou mal interpretados da mudança, sendo essencial contribuir para a compreensão do que a mudança acarreta para cada indivíduo;
7. *Evitar basear a mudança na fraca performance*: a mudança deve ser apresentada como necessária por força de alterações no ambiente externo e no mercado; deve ser evitado justificar a mesma no fraco desempenho dos trabalhadores, uma vez que tal levanta sentimentos de culpa e aumenta a dificuldade em aceitar a mudança;
8. *Incorporar a dimensão humana*: deve ser encontrado um equilíbrio entre o trabalho, a mudança e necessidades sociais dos trabalhadores; especialmente no caso de mudanças tecnológicas que minimizam o envolvimento humano, trabalhadores com maior necessidade de contacto interpessoal terão mais dificuldade em aceitar a mudança; devem criar-se mecanismos para que os trabalhadores mantenham essas necessidades satisfeitas
9. *Incorporar a dimensão emocional*: pode ser importante explorar os sentimentos de ansiedade e medo relativamente à mudança, não devendo ser apresentados

apenas argumentos racionais para a mesma; devem igualmente ser apresentados argumentos emocionais, que contribuam para que o indivíduo encare a mudança com otimismo.

De acordo com Gardner (2004, cit. in Paren, 2015), o apoio para a mudança poderá ser alcançado através da implementação de métodos de persuasão devidamente planeadas. De acordo com o autor, estas técnicas devem assentar em sete alavancas:

1. *Razão*: toda a informação deve ser apresentada, tanto pontos positivos como pontos negativos;
2. *Pesquisa e investigação*: a informação apresentada deve assentar em dados relevantes, sejam ou não numéricos, diretamente relacionados ou interligados com a mudança;
3. *Ressonância*: exibir uma correta postura, colocação de voz, eficácia e atenção na apresentação das informações, de forma a cativar os destinatários da mudança;
4. *Re-descrição e representação*: apresentar informação de diversas fontes (histórica, estatística) e em diferentes formatos (texto e gráfico);
5. *Recursos e recompensas*: disponibilizar os recursos para atingir a mudança e os incentivos para a adoção da mesma;
6. *Eventos reais*: conhecer intimamente a realidade e o distanciamento entre esta e os objetivos de forma a melhor apresentar a ideia;
7. *Resistência*: dedicar o tempo necessário à identificação de resistência – consciente e inconsciente – às ideias apresentadas, e tentar neutralizar a mesma de forma direta ou indireta.

De forma a lidar com a resistência à mudança de forma a neutralizá-la e fomentar a adesão ou apoio para a mudança, Kotter e Schlesinger (1979, cit. in Paren, 2015) sugerem algumas técnicas:

- Educação e persuasão acerca das necessidades de mudança;
- Participação e envolvimento, especialmente dos elementos mais “resistentes” para fomentar o seu empenho;
- Facilitação e apoio na formação, desenvolvimento de competências e suporte emocional;
- Negociação de incentivos e acordo;

- Manipulação ou uso seletivo de informação de forma a influenciar a opinião face à mudança;
- Direção e coerção, através de intimidação aberta ou implícita e ameaça de consequências negativas em caso de não adesão.

No entanto, Paren (2015) refere que nem todas as técnicas devem ser utilizadas em todos os contextos, devendo ser tomado particular cuidado na utilização da manipulação e da coerção, que podem criar mais atitudes negativas face à mudança ou à organização como um todo.

4 CAPÍTULO IV – Perspetivas individuais da mudança organizacional: O caso da Vygon Portugal

4.1 Apresentação do caso

Conforme indicado na introdução do presente capítulo, a Vygon Portugal apresentou-se, inicialmente, como um caso de sucesso de uma mudança organizacional recente, sendo um contexto-ótimo para o desenvolvimento de um estudo sobre as perceções individuais acerca da mudança organizacional.

A organização tinha, no final do ano de 2015, transferido por completo a sua atividade comercial para novas instalações, situadas no Concelho de Paredes, no Distrito do Porto. A transferência da sua atividade comercial justificava-se na abertura de uma unidade fabril de produção de dispositivos médicos do Grupo Vygon, que não existia em território português.

Esta mudança trouxe alterações significativas para o quotidiano dos trabalhadores ao serviço da Vygon, não só ao nível do trajeto que tinham que fazer diariamente para o local de trabalho, mas também nas suas atividades diárias que, a pouco e pouco, se foram tornando cada vez mais direcionadas para dar assistência às necessidades da unidade de produção.

Contudo, alguns fatores, não identificados aquando do planeamento do presente estudo, inviabilizaram a realização do mesmo.

Desde logo, a amostra de funcionários que haviam passado pelo processo de mudança organizacional era muito reduzida. A equipa de colaboradores transferida das instalações anteriores contava apenas com um total de 16 colaboradores, dos quais apenas 12 permaneciam ao serviço da organização.

Aliada a esta dificuldade, algumas ausências prolongadas, aliadas aos constrangimentos de disponibilidade dos recursos humanos em matéria de carga de trabalho necessário para o bom funcionamento da empresa, inviabilizaram a designação de tempo apropriado ao desenvolvimento de entrevistas semi-estruturadas aos funcionários com maior antiguidade na organização por forma a aferir as suas perceções relativamente à mudança experienciada.

Finalmente, a documentação existente sobre as perceções dos colaboradores e satisfação dos mesmos mostrara-se menos exaustiva que o esperado. As informações sobre as perceções dos colaboradores encontravam-se apenas nos formulários de avaliação de desempenho, os quais haviam sido utilizados apenas a partir de 2016. Como tal, não existiam informações documentais que permitissem a comparação das perceções e da satisfação dos colaboradores antes e após a mudança organizacional.

No domínio dos constrangimentos externos, foi inviabilizado o desenvolvimento do estudo inicialmente pretendido devido a fatores explorados no primeiro capítulo, nomeadamente, o tempo dedicado à temática do RGPD, e o tempo dedicado à melhoria dos processos de recrutamento e documentação associada.

No entanto, a dedicação exigida no campo do recrutamento abriu portas a uma nova linha de estudo, que fora inicialmente descurado. O rápido crescimento da Vygon Portugal ao longo do período de Estágio Curricular poderia configurar uma situação de mudança organizacional sustentada no tempo, com implicações para os colaboradores da empresa.

Com efeito, a Vygon Portugal passara de um total de 36 colaboradores no início do estágio, para 43 colaboradores aquando da conclusão do mesmo. O fluxo de colaboradores apresentava uma clara inclinação para o desenvolvimento da área produtiva, tendo as restantes áreas um crescimento muito inferior (Figura 4-1).



Figura 4-1: Fluxo de entradas e saídas durante o período de Estágio Curricular (Fonte: Elaboração própria)

Verifica-se que a única entrada para a área comercial pretendia a substituição de um funcionário que tomara a decisão de abandonar a organização em busca de outros projetos profissionais. As oito entradas para a área de produção foram para posições de operador

de produção, sendo que a saída da área de produção se tratava de um elemento das áreas de suporte (engenharia de métodos e tempos).

Esta distribuição assimétrica das áreas contratadas vai de encontro ao esperado para uma organização que passou recentemente por um processo de mudança organizacional. A abertura das novas instalações, com área fabril, exige que muitos trabalhadores sejam destacados à atividade produtiva. Do outro lado, e tendo em consideração os anos de atividade da organização, as áreas de suporte encontravam-se já bastante cimentadas, sendo novas contratações apenas necessárias para substituição de elementos, ou após crescimento muito acentuado da atividade produtiva.

Sendo que a organização pré-mudança contava apenas com 16 elementos, foram contratados quatro trabalhadores para a área fabril, para abertura da fábrica. Estes trabalhadores foram enviados para França para receber formação específica junto da casa-mãe. A esses operadores foram adicionados, durante o ano de 2016, quatro trabalhadores em regime de trabalho temporário.

Entre 2016 e 2017 o paradigma foi algo alterado. Atingiram-se, em dezembro de 2017, um total de 10 operadores de produção. Destes, apenas dois elementos iniciais se mantinham, com formação recebida da casa-mãe.

Dos quatro trabalhadores da área fabril contratados em trabalho temporário, três conseguiram uma posição na Vygon Portugal. Foram maioritariamente formados internamente, pelos colegas e por elementos da casa-mãe em visita às instalações. Contavam já com um ano de experiência na empresa e naquela atividade, em virtude do trabalho temporário, e a atividade da empresa e vontade da sede apontava para a necessidade de cimentação dos recursos humanos e retenção dos elementos com experiência na atividade. No mês de dezembro, aos cinco operadores – dois iniciais e três que tinham entrado por trabalho temporário – juntaram-se outros cinco, marcando o momento de viragem nas contratações para a Vygon Portugal.

Percebendo-se que a necessidade de contratação de operadores de produção não era já uma necessidade de cariz temporário, a organização determinou que seriam reduzidos os custos com recrutamento e custos gerais com o pessoal ao afetar um colaborador à área de recursos humanos, dispensando-se assim o recurso a intermediários – empresas de recrutamento e empresas de trabalho temporário.

4.2 Planeamento e metodologia

Tendo em consideração as condições apresentadas, considera-se que a Vygon Portugal se encontra ainda no decurso da mudança organizacional, exigida pelo arranque da unidade fabril.

Em virtude do envolvimento profissional e da proximidade ao processo que levou ao recrutamento de nove novos funcionários durante o período de estágio, propõe-se um estudo desde o ponto de vista de um agente de mudança. Com efeito, sendo consideradas as alterações documentais e as otimizações de procedimentos levadas a cabo durante o estágio, assim como o crescimento da unidade produtiva, o papel do estagiário foi, neste caso, um papel de agente de mudança.

No que diz respeito a metodologia, sendo consideradas as limitações documentais e externas já apresentadas, propõe-se uma aproximação às perceções individuais sobre a mudança organizacional obtidas através de observação participante, complementado com alguns elementos levantados nas avaliações de desempenho que possam contribuir para o perfil de um “resistente à mudança”.

Assim, foi implementada uma metodologia de estudo composta pelos seguintes passos:

1. Levantamento das informações com origem nas avaliações de desempenho dos funcionários, as apuradas na última secção do guião para a avaliação de desempenho, reservada às impressões do colaborador e aos comentários sobre os objetivos e avaliação;
2. Apuramento de informação sobre as perceções adversas à mudança por parte dos funcionários, obtidas através de observação participante;
3. Apresentação de hipóteses explicativas de eventuais diferenças encontradas entre as perceções dos indivíduos que passaram pela mudança inicial (*i.e.*, mudança de instalações) e dos indivíduos que foram admitidos durante o crescimento continuado da organização;
4. Confrontação com os dados existentes na literatura sobre as perceções individuais em relação à mudança.

Pretende-se, com esta abordagem, contribuir para o corpo de conhecimentos sobre a temática das perspetivas individuais da mudança. Contudo, consideradas as limitações do estudo, a metodologia selecionada poderá não avançar com conclusões generalizáveis,

tendo, no entanto, a possibilidade de aferir a viabilidade de estudos sobre as percepções individuais sobre a mudança em contexto de empresas de pequenas e médias dimensões.

4.3 Resultados do estudo

4.3.1 Levantamento das percepções manifestadas em avaliação de desempenho

Conforme referido no capítulo I, as avaliações anuais de desempenho são um momento de interação entre avaliador e avaliado (superior e subordinado). As avaliações são realizadas a todos os funcionários da empresa; contudo, a mesma não se destina a avaliar os membros da direção dos diferentes departamentos. Em parte, poderá considerar-se que o desempenho dos diretores será um reflexo dos desempenhos dos seus subordinados.

A não aplicação do instrumento de avaliação aos diretores departamentais poderá também assentar no facto de a sua aplicação estar ainda em fase embrionária, tendo apenas sido introduzido no ano de 2016. Como tal, as avaliações de desempenho de 2017, reportadas como tendo coberto 100% dos colaboradores da Vygon Portugal, foram realizadas para 31 dos 36 colaboradores.

Numa primeira análise, pretendeu-se o apuramento do número de colaboradores que, para algum dos parâmetros da última secção do documento – expectativas e objetivos, meios disponibilizados, disponibilidade da informação necessária e apoio dos superiores – escolhera a opção “Desejo mais”. A escolha deste parâmetro prende-se com a sua ligação com a vontade de crescer e envolver-se mais com a organização, sinal de ambição e de empenho.

Das 31 avaliações realizadas, em apenas cinco tinha sido selecionada a opção “Desejo mais” para alguma das dimensões. Foi feita a separação entre os reportes dos elementos que haviam passado pela mudança inicial e os “novos membros”, que haviam sido contratados desde o arranque da fábrica (Tabela 4.1).

	N.º colaboradores	Opção “Desejo mais”	Proporção
<i>Total de avaliados</i>	31	6	19,4%
<i>Admitidos após a mudança inicial</i>	24	5	20,8%
<i>Admitidos antes da mudança</i>	7	1	14,3%

Tabela 4.1: Frequência da escolha da opção “Desejo mais” por parte do avaliado (Adaptado de: Avaliações de desempenho da Vygon Portugal, ano 2017)

Parece assinalar-se uma maior vontade de crescer por parte dos novos membros. Contudo, esta disparidade de resultados poderá ter origem noutra fator que não a passagem pela mudança organizacional original.

Desde logo, os trabalhadores com maior antiguidade na empresa poderão ter a impressão pré-concebida de que, com a abertura da unidade fabril, as oportunidades para evolução profissional se encontram todas nessa área funcional. Alternativamente, poderão também estar numa situação de inércia, conformados e satisfeitos com o *status quo* (Axelrod & Azelrod, 2017; Jost, 2015; McKay, Kuntz & Näswall, 2013), ou sentem reservas e receios relativamente à mudança, com origem na experiência prévia de mudança organizacional (Grama & Todericiu, 2016; Onimole, 2017; Paren, 2015; Shimoni, 2017).

No entanto, estes dados não são suficientes para que se estabeleça uma relação entre a vontade de crescer com a organização (comportamento de adesão) e o momento da contratação. Um fator que poderá contribuir para a menor abertura à mudança é a antiguidade (Lamm & Gordon, 2010). De facto, os colaboradores podem ser distribuídos em função da longevidade das suas carreiras ao serviço da organização, entre os avaliados (Tabela 4.2).

Antiguidade dos avaliados	Contagem	Proporção
> 20 anos	3	9,7%
> 10 anos	2	6,5%
> 5 anos	2	6,5%
= 4 anos	0	0%
≤ 3 anos	24	77,4%

Tabela 4.2: Antiguidade dos colaboradores avaliados (Fonte: Elaboração própria)

Verifica-se que a esmagadora maioria das contratações ocorreu após a mudança de instalações. Muito embora o desejo de crescimento esteja representado em 19,4% dos avaliados, verifica-se que o maior peso (20,8% *versus* 14,3%) no resultado é explicado pelas novas contratações, que compõem igualmente o maior grupo de avaliados, podendo efetivamente sugerir-se a existência de uma eventual ligação à preservação do *status quo* na organização.

A mesma tendência é verificada nos elementos do conjunto de alvos da mudança inicial, que saíram da empresa após a mudança de instalações ter ocorrido. Estes quatro

elementos tinham entre quatro de dez anos de carreira na organização, na data da sua saída. Analisados os registos referentes à saída desses funcionários, foi possível apurar que todas as saídas haviam ocorrido por iniciativa do trabalhador, por motivos relacionados com as alterações trazidas pela mudança organizacional.

De facto, a mudança de instalações para um outro Concelho da Área Metropolitana do Porto não teria um impacto muito significativo para os indivíduos com residência próxima do centro da cidade mas, para o caso de elementos que viviam mais próximos das instalações anteriores, no Concelho da Maia, a mudança acarretava gastos acrescidos com deslocações.

A mudança organizacional experienciada pelos trabalhadores da Vygon Portugal poderá ter deixado receios e preconceitos em relação ao crescimento da atividade da mesma. Outros trabalhadores poderão ter experienciado a mudança organizacional como negativa, mas não ter tomado a decisão de sair da organização. Contudo, estes receios e preconceitos poderão ser fatores que levam a uma menor satisfação no trabalho e menor *performance* (Delery & Roumpi, 2017; Glaser, 2017; Pires, 2016; Shin, Taylor & Seo, 2012).

Associado às perceções individuais sobre o trabalho e o desempenho na Vygon Portugal, foi identificado outro campo nos formulários de avaliação passíveis de fornecer alguns elementos sobre a vontade de crescimento e adesão à mudança. No campo destinado a comentários, no qual os funcionários apresentam normalmente o compromisso com os objetivos para o ano seguinte, alguns trabalhadores aproveitaram o espaço para apresentar projetos e perspetivas para o futuro das suas carreiras.

Foram identificadas duas avaliações de desempenho com estes elementos. Ambos os trabalhadores haviam sido contratados após a mudança organizacional inicial, sendo um elemento da área administrativa-financeira e outro elemento da área de produção. Estes elementos manifestaram por escrito os seus desejos de assumir maiores responsabilidades na prestação de contas acerca da área fabril e abandonar algumas das atividades de prestação de contas da área comercial, e os seus desejos de vir a liderar uma equipa de operadores de produção, respetivamente.

A manifestação desses desejos vai de encontro à suposição de que existem diferenças significativas nas perceções individuais, entre os indivíduos admitidos antes e após a mudança organizacional.

4.3.2 Observação participante das percepções quanto ao crescimento da organização

Por forma a complementar as informações extraídas das avaliações de desempenho, e tendo em consideração o crescimento acelerado da Vygon Portugal como uma situação de mudança organizacional, afigurou-se como pertinente o levantamento dos receios e preocupações dos elementos da organização, obtidos através de observação participante desde o ponto de vista de um agente da mudança.

O crescimento acelerado de uma organização acarreta dificuldades que podem ser transversalmente atribuídas a toda a organização. Desde logo, o crescimento do número de trabalhadores irá provocar um aumento de trabalho para os elementos dos departamentos de suporte, exigindo maior dispêndio de tempo e recursos para dar conta do trabalho quotidiano. Este crescimento na área da produção, sem crescimento acompanhado nas áreas de suporte, pode levar à sobrecarga de trabalho dos elementos destas áreas e a novos desafios de reporte.

Os novos desafios podem ser encarados como positivos ou como negativos, sendo uma percepção subjetiva de cada colaborador confrontado com a mudança. De realçar que esta percepção subjetiva da mudança como um desafio positivo ou negativo será influenciada pela personalidade do indivíduo (Johns, 2017; Jost, 2015; Lamm & Gordon), uma temática que carece de maior aprofundamento.

O aumento do número de trabalhadores tem, também, influências no domínio interpessoal dentro das organizações. Tendo em consideração o caso concreto da Vygon Portugal e o seu compromisso em contratar localmente, contribuindo para o decréscimo do nível de desemprego na região, muitos trabalhadores admitidos desde a mudança para as novas instalações são moradores locais, e muitos dos novos trabalhadores já se conheciam socialmente ou haviam trabalhado juntos em experiências anteriores.

Este conhecimento prévio pode contribuir para a facilitação da plena integração de novos funcionários nas equipas de trabalho, mas também onde podem ser reavivadas rivalidades anteriores. Essas dificuldades haviam já sido identificadas aquando da inauguração da fábrica pois, após o primeiro ano de experiência dos quatro elementos iniciais da equipa de produção, apenas foram renovados os contratos para dois dos indivíduos, sendo os outros dois considerados mais conflituosos, dificultando o trabalho dos restantes elementos.

Durante o período de estágio, não foram identificados momentos de conflito observáveis. Contudo, os mesmos podem ter ocorrido implicitamente, não havendo vestígios de desentendimentos explícitos dentro da organização. Efetivamente, os elementos dentro das organizações formam associações complexas e diversas (Hollenbeck & Jamieson, 2015; Jost, 2015; Lord, Dinh & Hoffman, 2015; Shin, Taylor & Seo, 2012), não sendo, por vezes, visíveis as dinâmicas internas por parte de elementos externos.

Todavia, foi possível identificar algumas percepções adversas à mudança por parte de indivíduos dentro da organização, através da observação participante:

- Preocupação com o comprometimento da segurança das instalações com o crescimento acelerado da organização;
- Manifestação de reservas quanto ao “excesso de crescimento” da produção;
- Desagrado sobre o crescimento ter provocado a despersonalização da empresa, na qual já não se conhecem todos os nomes e caras;
- Apresentação de algumas reclamações quando ao aumento do ruído nas áreas comuns, nomeadamente, no refeitório, devido ao aumento do número de trabalhadores.

Estes pontos de insatisfação dos colaboradores podem ser manifestação de uma menor abertura à mudança, mas apresentam-se independentemente como receios reais vividos e experienciados subjetivamente pelos trabalhadores da empresa, que não devem ser ignoradas. Será necessário o apoio dos elementos de gestão (e também agentes da mudança) para que as preocupações dos trabalhadores sejam endereçadas e geridas (Janich, 2016; Lamm & Gordon, 2010; Pires, 2016).

Verifica-se, no entanto, uma maior preponderância destes receios nos elementos (com maior e menor antiguidade) que não pertencem à área produtiva. Compreensivelmente, sendo o crescimento acentuado devido ao crescimento da unidade fabril, as preocupações relacionadas com o crescimento acelerado não são partilhadas pelos indivíduos afetos à área de produção, que nunca experienciaram um ritmo diferente de crescimento.

Adicionalmente, os elementos da área fabril também não apresentam o descontentamento de despersonalização da empresa, uma vez que a maior parte das “caras novas” rapidamente se integram na equipa de produção, que trabalha sempre em conjunto. Para o caso dos elementos dos restantes departamentos, os momentos de socialização com os

colegas da área fabril podem restringir-se a contactos esporádicos na pausa para o almoço, sendo mais difícil a ambientação aos novos colegas de trabalho.

Contudo, considerando o meu papel como agente de mudança, envolvido nos processos de recrutamento que levam ao crescimento da organização e à definição do seu estado como um estado de mudança, estes receios de despersonalização não foram sentidos com o mesmo impacto, uma vez que havia sido feito muito contacto prévio com os novos elementos da equipa durante os processos de recrutamento. Por vezes, essa posição colocou-me em situações de interlocução entre os elementos do departamento de produção e dos restantes departamentos que, de outra forma, não estariam em contacto.

4.4 Limitações e sugestões para a investigação futura

O presente estudo apresenta algumas limitações, tanto em alcance como em integridade. Constrangido pelo fator tempo, uma investigação mais aprofundada poderia averiguar a existência de uma correspondência entre os indivíduos que manifestam mais receios em relação à mudança organizacional e a *performance* avaliada.

De facto, as classificações quantitativas nas avaliações de desempenho não foram consideradas, uma vez não existir informação suficiente para se estabelecerem as tendências de desempenho. Também em virtude do estado embrionário das avaliações de desempenho na organização, as classificações obtidas pelos funcionários de diversos departamentos sofriam oscilações significativas em função do estilo pessoal do gestor-avaliador, que era, em alguns casos, mais reservada que noutros, originando médias de desempenho tendencialmente mais baixas.

O estudo carece também de uma linha investigativa que permita averiguar a origem dos receios dos colaboradores, que pode ter um pendor mais racional ou mais emocional, e possíveis linhas de estudo sobre modos distintos de lidar com as preocupações racionais e preocupações emocionais dos colaboradores.

No domínio da gestão, uma linha investigativa que pode também ser seguida prende-se com o impacto específico das ações dos distintos gestores com o objetivo de minimizar ou eliminar as reservas experienciadas subjetivamente pelos colaboradores, e também as ações que permitam deixar um maior número de funcionários a “Desejar mais”.

Finalmente, e talvez a limitação de maior realce no presente estudo, será o tamanho reduzido da amostra de indivíduos, que inviabiliza a apresentação de conclusões para o estudo em questão que sejam generalizáveis para outros contextos e organizações.

CONCLUSÃO

O presente documento pretendeu apresentar o trabalho desenvolvido em contexto de Estágio Curricular na empresa Vygon Portugal – Produtos Médicos e Farmacêuticos Lda.. Tendo sido permitido o desenvolvimento de atividades inseridas em contexto de trabalho, o período de estágio contribuiu largamente para o meu crescimento pessoal, académico e profissional.

Assim, considera-se que o balanço pessoal desta parte do percurso formativo foi muito positivo. Também para a organização, ter-se tornado numa entidade acolhedora de estágio curricular parece ter trazido múltiplos contributos, sendo o balanço igualmente positivo.

Espera-se, igualmente, que os contributos organizacionais trazidos pelo Estágio Curricular se reflitam também no prestígio da instituição académica, uma vez ter sido capaz de formar os estudantes e lhes dar o conjunto de competências e conhecimentos para desenvolver atividades profissionais com eficácia e com um impacto organizacional significativo.

Embora o desenvolvimento do estudo de caso tenha ficado aquém das expectativas, existem alguns contributos para a investigação futura, já realçados anteriormente. Tendo em consideração as demais atividades desenvolvidas durante o período de estágio, foi no entanto possível demonstrar que a gestão de recursos humanos é uma tarefa mais complexa e diversificada do que era pensado em décadas anteriores, tendo sido feitos contributos significativos, não para o corpo de conhecimentos, mas para o desenvolvimento sustentável da organização como um todo.

Este espaço é também o indicado para apresentação de alguns acontecimentos relevantes para a organização, ocorridos após término do Estágio Curricular. Estes desenvolvimentos vêm na sequência do processo continuado de crescimento organizacional experienciado pela Vygon Portugal, destacando-se os seguintes recrutamentos:

- uma contratação para a área de GRH, prevista no orçamento para 2018 e que foi efetivada após conclusão do estágio curricular, após confirmada a necessidade de especializar os recursos humanos da organização e tendo em consideração a prestação positiva em contexto de estágio;

- quatro contratações para a área de produção, que ocorreram em setembro de 2018, fazendo cumprir o número de contratações previstas no orçamento para o ano 2018;
- uma contratação não prevista para a área da qualidade, que teve lugar em novembro de 2018 para fazer face ao crescimento acentuado da organização (que aumentara em 12 elementos ao longo do ano);
- uma transferência interna de um elemento da equipa de produção para o departamento de qualidade, pelas mesmas razões.

Destaca-se a consideração de mais 19 operadores de produção para o orçamento de 2019, levando a crer que os planos para o crescimento da organização estão longe de ser cumpridos.

Todos estes elementos poderão vir a, mais tarde, ter um impacto mais significativo nas perceções individuais, havendo a possibilidade de, já no ano de 2019, serem analisadas e implementadas medidas que permitam aos indivíduos melhor lidar com a mudança organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Axelrod, R. H., & Axelrod, E. M. (2017). The scholar-practitioner mindset: How texts and experience influence organizational change practice, *Academy of Management Review*, 42(3), pp. 561-571
- Bailey, J. R., & Raelin, J.D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management, *Organization Management Journal*, 12(3), pp. 125-138
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120
- Bezzina, F., Casson, V., Traer-Krupa, K., Przytula, S., & Tipurić, D. (2017). Evidence-based human resource management practices in the EU developing member-states – Can managers tell truth from fallacy?, *European Management Journal*, 35, pp. 688-700
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. London: Prentice-Hall.
- Davidson, J. (2014). To overcome resistance to change, anticipate it, *Personal Excellence*, November issue, pp. 10-12
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?, *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 1-21
- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15th Ed.)*. Boston: Pearson Education.
- DuBrin, A. J. (2007). *Fundamentals of organizational behavior (4th Ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). Human-resource management, theology and meaningful work, *International Journal of Employment Studies*, 25(1), pp. 27-43
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence-based knowledge and practice in human resource management, *Human Resource Management Review*, 28(2), pp. 103-115

- Glaser, V. (2017). Design performances: How organizations inscribe artifacts to change routines, *Academy of Management Journal*, 60(6), pp. 2126-2154
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism, *Studies in Business and Economics*, 11(3), pp. 47-54
- Greenberg, J. (1996). *Managing behavior in organizations*. London: Prentice-Hall.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heckelman, W. (2017) Five critical principles to guide organizational change, *OD Practitioner*, 49(4), pp. 13-21
- Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management, *Academy of Management Perspectives*, 29(3), pp. 370-385
- Hyde, C. A. (2018). Leading from below: Low-power actors as organizational change agents, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(1), pp. 53-67
- Janich, N. (2016). Facilitator withdrawal from organizational change initiatives: A review of strategies and guidelines, *Group Facilitation: A Research of Applications Journal*, 13, pp. 43-55
- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research, *Academy of Management Review*, 42(4), pp. 577-595
- Jost, J. T. (2015). Resistance to change: A social psychological perspective, *Social Research*, 82(3), pp. 607-636
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation, *Journal of Business Research*, 81, pp. 11-20
- Lamm, E., & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, predisposition to resist change, and support for organizational change, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), pp. 426-437

- Lord, R. G., Dinh, E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change, *Academy of Management Review*, 40(2), pp. 263-290
- McCalman, J., & Paton, R. A. (1992). *Change management: A guide to effective implementation*. London: Paul Chapman Publishing.
- McKay, K., Kuntz, J., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness, *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), pp. 29-40
- Onimole, S. O. (2017). Introducing change in organizations: Implications for human resource development practitioners, *IFE Psychologia*, 25(2), pp. 383-394
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events, *Academy of Management Review*, 43(1), pp. 65-86
- Paren, J. (2015). Resistance to change in organizations, *Proceeding of the Multidisciplinary Academic Conference, January 2015*.
- Pires, D. F. (2016). *Empowerment and intentions to resist future change: The moderating effect of organizational-based self-esteem*, Projeto para obtenção do grau de Mestre, NOVA – School of Business and Economics.
- Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement, *Journal of Business Ethics*, 124, pp. 185-196
- Shimoni, B. (2017). What is resistance to change? A habitus-oriented approach, *Academy of Management Perspectives*, 31(4), pp. 257-270
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employee's attitudes and behaviors towards organizational change, *Academy of Management Journal*, 55(3), pp. 727-748
- Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both?, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), pp. 933-962

Strabel, P. (1996). Why do employees resist change?, *Harvard Business Review*, May-June issue, pp. 86-92

Yilmaz, Y., & Kitapci, H. (2017). The impact of strategic human resource management on institutionalization process, *Business Management Dynamics*, 7(3), pp. 26-38

ANEXOS

ANEXO I

Análise SWOT para o Processo de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria (em *template* fornecido pela Vygon SA)

ANALYSE DE RISQUE PROCESSUS																																											
<p>Processus : GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Pilote :</p> <p>Date de mise à jour : 14/02/2018</p> <p>Enjeux pour l'année 2018</p> <p>Recrutar e refer talentos</p> <p>Assegurar a definição e comunicação das responsabilidades e autoridades</p> <p>Desenvolver as competências e aptidões dos colaboradores</p> <p>Promover a melhoria das condições de trabalho e de segurança</p>																																											
<p>Forces</p> <p>Apoio do Grupo Vygon na definição de processos, procedimentos e rede documental</p> <p>Plano de formação dos RH</p> <p>Retenção de profissionais experientes nos domínios operacional e de suporte</p> <p>Rapidez de difusão interna da informação sobre qualidade, segurança e boas práticas</p> <p>Promoção da mobilidade interna</p> <p>Avaliação de desempenho, perspetiva de auto-desenvolvimento e comprometimento/motivação dos colaboradores</p>																																											
<p>Faiblesses</p> <p>Dependência da empresa sede condicional <i>timings</i> das decisões</p> <p>Pressão para a harmonização de processos e procedimentos levanta resistências à mudança</p> <p>Indisponibilidade de RH treinados para fazer face ao crescimento eventual da empresa</p> <p>Novos desafios para a SST, especialmente em caso de crescimento acelerado da produção</p> <p>Absentismo provocado por falta de sentido de responsabilidade e sensibilização para a cultura organizacional</p> <p>Falta de especialização do perfil das funções</p> <p>Perda de motivação individual e grupal devido a resultados menos positivos e baixa carga produtiva</p>																																											
<p>Menaces</p> <p>Entidades concorrentes com oferta de melhores condições de trabalho</p> <p>Alterações frequentes em legislação geral e específica e em regulamentações QAS</p> <p>Dificuldade de crescimento dos RH em época de instabilidade económica empresarial</p> <p>Falta de recursos de controlo em caso de crescimento acelerado das necessidades de recrutamento</p> <p>Ausência de propostas formativas adequadas a custo razoável</p>																																											
<p>Opportunités</p> <p>Cobertura nacional e oportunidades de recrutamento de novos talentos</p> <p>Reconhecimento da reputação da marca em processos de recrutamento externo</p> <p>Alargamento da atividade a novas gamas de produtos Vygon</p>																																											
<p>Plan d'actions</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Thème</th> <th>Action</th> <th>Responsable</th> <th>Délai</th> <th>Réalise %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Recrutamento</td> <td>Revisão da definição de perfis de competências para novos candidatos</td> <td>J. Bastos</td> <td>1.º semestre 2018</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Formação</td> <td>Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores Vygon</td> <td>J. Bastos</td> <td>1.º semestre 2018</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td>Acompanhar o plano de desenvolvimento dos RH</td> <td>J. Bastos</td> <td>2018/2019</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td>Promover ações de formação para a cultura Vygon e sentido de responsabilidade</td> <td>J. Bastos</td> <td>1.º semestre 2018</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Sensibilização</td> <td>Formar os RH para a SST e os riscos para a segurança e saúde</td> <td>J. Bastos</td> <td>2018/2019</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>Implementar o Regulamento Interno</td> <td>J. Bastos</td> <td>2018/2019</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>		N°	Thème	Action	Responsable	Délai	Réalise %	1	Recrutamento	Revisão da definição de perfis de competências para novos candidatos	J. Bastos	1.º semestre 2018	25%	2	Formação	Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores Vygon	J. Bastos	1.º semestre 2018	80%	3		Acompanhar o plano de desenvolvimento dos RH	J. Bastos	2018/2019	0%	4		Promover ações de formação para a cultura Vygon e sentido de responsabilidade	J. Bastos	1.º semestre 2018	0%	5	Sensibilização	Formar os RH para a SST e os riscos para a segurança e saúde	J. Bastos	2018/2019	10%	6		Implementar o Regulamento Interno	J. Bastos	2018/2019	50%
N°	Thème	Action	Responsable	Délai	Réalise %																																						
1	Recrutamento	Revisão da definição de perfis de competências para novos candidatos	J. Bastos	1.º semestre 2018	25%																																						
2	Formação	Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores Vygon	J. Bastos	1.º semestre 2018	80%																																						
3		Acompanhar o plano de desenvolvimento dos RH	J. Bastos	2018/2019	0%																																						
4		Promover ações de formação para a cultura Vygon e sentido de responsabilidade	J. Bastos	1.º semestre 2018	0%																																						
5	Sensibilização	Formar os RH para a SST e os riscos para a segurança e saúde	J. Bastos	2018/2019	10%																																						
6		Implementar o Regulamento Interno	J. Bastos	2018/2019	50%																																						

ANEXO II

ANEXO III

Formulário de Candidatura Espontânea

Fonte: Elaboração própria (adicionado ao SGQ)

Formulário de candidatura espontânea



IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Nome Completo: _____

Data de Nascimento: ____ / ____ / _____

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____ Localidade: _____

Telefone: _____

Escolaridade: _____ Área de formação (se aplicável): _____

EMPREGO PRETENDIDO:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Datas: _____ Cargo ocupado: _____

Empresa e sector: _____

Responsabilidades: _____

Datas: _____ Cargo ocupado: _____

Empresa e sector: _____

Responsabilidades: _____

Outras informações relevantes:

ANEXO IV

Relatório de Recrutamento

Fonte: Elaboração própria (adicionado ao SGQ)



Relatório de Recrutamento

DADOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Posto: _____ N.º de vagas: _____

Anúncio interno: Sim Não N.º candidaturas: _____
M _____ F _____

APURAMENTO DE CANDIDATOS

Anúncio externo: Sim Não N.º candidaturas: _____
M _____ F _____

Candidaturas espontâneas: N.º currículos pré-selecionados: _____
M _____ F _____

Candidatos referenciados: _____ M _____ F _____

ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Entrevistas marcadas: _____ Entrevistas realizadas: _____
M _____ F _____ M _____ F _____

Candidatos selecionados: _____ Candidatos em espera: _____
M _____ F _____ M _____ F _____

TESTES DE SELEÇÃO

Realizados? Sim Não

Teste:

Candidatos apurados: _____ M _____ F _____

Candidatos eliminados: _____ M _____ F _____

Relatório de Recrutamento



RESUMO DAS CANDIDATURAS

Candidatos apurados

M _____ F _____ Proporção (M/F) _____

Candidatos selecionados para entrevista

M _____ F _____ Proporção (M/F) _____

Observações:

Representação de género

Profissão: _____

Fonte de dados: _____

M _____ F _____ Proporção (M/F) _____

Observações:

O Responsável RH

Data: ____ / ____ / _____

ANEXO V

Apresentação sobre o RGPD

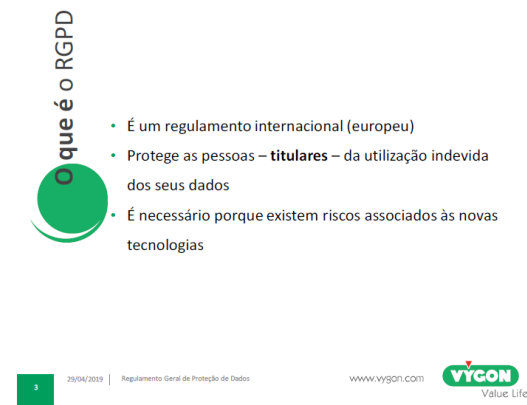
Fonte: Elaboração própria (em *template* de apresentação disponibilizado pela Vygon SA)



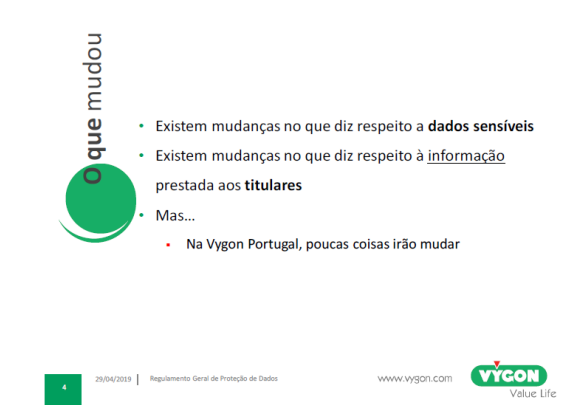
1



2



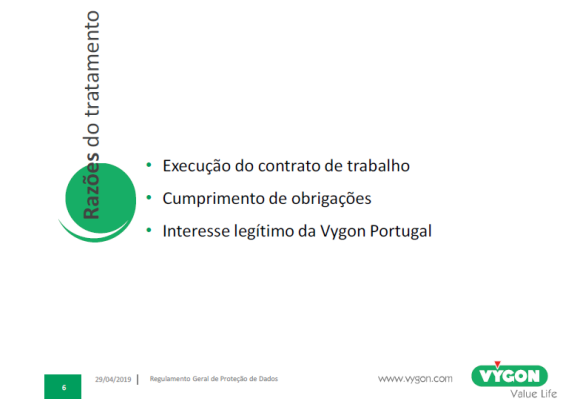
3



4



5



6



Quais os direitos do **titular** dos dados?

- Informação;
- Acesso;
- Retificação;
- Apagamento;
- Limitação do tratamento;
- Portabilidade;
- Oposição ao tratamento.

7 29/04/2019 | Regulamento Geral de Proteção de Dados

www.vygon.com **VYGN**
Value Life

7



Onde estão os meus dados pessoais? Quem lhes tem acesso?

- Existem dados em formato físico e em formato digital
 - > Dados em formato físico – por exemplo, dossiers individuais, originais dos recibos de vencimento, avaliações de desempenho...
 - > Dados em formato digital – por exemplo, registos de absentismo, horas de formação, ...
- Os dados podem ser acedidos por
 - > José Bastos
 - > Andreia Barbosa
 - > Teresa Barros

8 29/04/2019 | Regulamento Geral de Proteção de Dados

www.vygon.com **VYGN**
Value Life

8



Onde estão os meus dados pessoais? Quem lhes tem acesso?

Dados físicos

- No gabinete do Sr. José Bastos
 - > Em armário fechado com chave
- No *open space*
 - > Em armário fechado com chave

Dados digitais

- Na pasta informática de Recursos Humanos
 - > Acessível apenas pelas três pessoas autorizadas



Dúvidas?
Questões?

9 29/04/2019 | Regulamento Geral de Proteção de Dados

www.vygon.com **VYGN**
Value Life

9

10 29/04/2019 | Regulamento Geral de Proteção de Dados

www.vygon.com **VYGN**
Value Life

10

ANEXO VI

Exercício de direitos ao abrigo do RGPD

Fonte: Elaboração própria (aguarda aprovação e Manual de RGPD para integração no SGQ)

Exercício de direitos ao abrigo do RGPD

Identificação do colaborador

Nome completo	N.º
Departamento	
Função	

Direito que pretende exercer:

- Direito a ser informado
- Direito de acesso aos dados
- Direito à retificação dos dados
- Direito à portabilidade dos dados
- Direito ao apagamento/esquecimento
- Direito à limitação do tratamento
- Direito de oposição
- Direito de oposição a decisões automatizadas e criação de perfis

Detalhes acerca da forma pretendida de exercício do direito:

(p.ex. consultar folhas de aptidão; atualização/retificação dos dados de morada; etc.)

Consentimento para o tratamento e contacto:

Endereço de e-mail	
Assinatura	Data

ANEXO VII

Perfil da Vygon Portugal

Fonte: Manual de acolhimento da Vygon Portugal, seguindo indicações do Diretor Geral (em *template* utilizado na documentação do SGQ)



A VYGON concebe, fabrica e comercializa dispositivos médicos e compromete-se a fornecer aos profissionais de saúde produtos seguros, com bom desempenho, funcionais, e adaptados às suas necessidades. O que se traduz na nossa assinatura, «value life», o valor da vida, que é mais do que uma filosofia: é um compromisso da direção em mobilizar as competências e energias de todos os colaboradores para merecermos plenamente a confiança dos nossos clientes. Nós «valorizamos a vida», nomeadamente através da nossa atenção e do nosso respeito pelos pacientes, através do desenvolvimento de produtos inovadores destinados a proteger e salvar vidas.

A atividade da VYGON é conduzida em conformidade com a regulamentação e normas aplicáveis. Para tal a empresa aplica uma abordagem pró-activa de modo a adaptar-se às novas normas e às novas exigências, tal como o regulamento europeu 2017/745 relativo aos dispositivos médicos.

A nossa cultura da qualidade é sustentada pelos gestores da empresa mas também pelo conjunto de todos os seus colaboradores.

Grupo VYGON

- Criação em 1962: Écouen, França;
- Mais de 2 250 colaboradores;
- Distribuição dos produtos VYGON em mais de 100 países;
- Implantações:
 - 27 filiais no mundo;
 - 331 distribuidores;
 - 7 fábricas na Europa (uma em Paredes);
 - 1 fábrica nos Estados Unidos;
 - 1 fábrica na Colômbia;
 - 1 fábrica nas ilhas Maurícias;
- Quatro centros de desenvolvimento, em França e Alemanha;
- Volume de negócios: >310 M€ (>80% mercado internacional).

VYGON Portugal

- Mais de 50 anos no mercado português;
- Até 1994 através de distribuidor;
- Em 1994 foi criada a filial comercial;
- Em 2015, com a construção da fábrica em Baltar, juntam-se as atividades comercial e industrial;
- O investimento superior a 6,5 milhões de euros na nova unidade industrial em Portugal insere-se na política de desenvolvimento e crescimento e permitirá a criação de dezenas de postos de trabalho.



ANEXO VIII

Apresentação NOMEIODONADA

Adaptado de: <http://www.nomeiodonada.pt/index.php/estatutos>



<p>Estatuto da Instituição</p> <p>A Associação “NOMEIODONADA” é uma instituição particular de solidariedade social (IPSS) sem fins lucrativos, com SEDE na Rua Godinho Faria, número 399, 4465-155 São Mamede Infesta, Concelho de Matosinhos e Distrito do Porto.</p> <p>A Associação tem como fim e MISSÃO prestar serviços de apoio de natureza moral e material a pessoas e grupos que deles careçam, nomeadamente a pais e familiares com vivências em cuidados intensivos neonatais e pediátricos, promovendo um equilíbrio bio-psico-social e familiar, prossequindo o bem-estar destes através da solidariedade e ajuda a que a associação vai desenvolver e prosseguir.</p> <p><small>ADAPTADO DE (FONTE): HTTP://WWW.NOMEIODONADA.PT/INDEX.PHP/ESTATUTOS</small></p>	<p>Objetivos</p> <p>ACÇÃO SOCIAL: Prestar serviços de apoio de natureza moral e material à criança e sua família;</p> <p>SAÚDE: Proporcionar cuidados que previnam e retardem o agravamento da situação de dependência e da doença, favorecendo o conforto e a qualidade de vida da criança.</p> <p>Atividades</p> <p>ACÇÃO SOCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none">Apoio monetário;Consultas de acompanhamento psicológico;Formação/Informação;Consultadoria;Atividades lúdicas. <p>SAÚDE:</p> <ul style="list-style-type: none">Prestação de apoio social e cuidados de saúde de manutenção, em espaço físico próprio;Proporcionar o internamento da criança, em situações temporárias;Prestação de cuidados integrados de suporte, de promoção de autonomia e apoio social, em regime ambulatório, a crianças com diferentes níveis de dependência;Prestar apoio e aconselhamento diferenciado aos pais/família.
--	--

Legenda:

Imagem superior: Frente da brochura

Imagem central: Interior da brochura

Imagem inferior: Costas da brochura

