

Comunicar a Mudança – Impacto sobre a resistência à mudança nas Organizações: Estudo de Caso

Isabel Pinto dos Reis¹, Marta Correia Sampaio²

¹ ISLA- Santarém, Portugal, isabelpintodosreis@gmail.com

² ISLA-Santarém, Portugal, martamotasampaio@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo, dentro do âmbito da Gestão da Mudança, estudar o binómio Comunicação da Mudança/Resistência à Mudança, ou seja aferir, através de um Estudo de Caso, qual o impacto das estratégias comunicacionais utilizadas para comunicar a mudança na resistência à mudança intrínseca aos atores organizacionais.

Palavras-chave: Mudança; Comunicação; Resistência à Mudança.

Abstract

This paper aims, within the scope of Change Management, studying the binomial Communication for Change / Resistance to Change, or assesses, through a Case Study, the impact of communication strategies used to communicate the change in resistance to change intrinsic to organizational actors.

Keywords: Change; Communication; Resistance to Change.

1. Introdução

A partir dos anos 80 o paradigma dos mercados, até aí existente, sofreu uma alteração radical. Os consumidores tornaram-se mais exigentes o que, rapidamente, resultou na procura de respostas por parte das organizações, e, logo, em ciclos de vida de produtos e processos cada vez mais curtos. Os mercados, até então inseridos em economias mais ou menos estáveis, sofreram o impacto da globalização e “a turbulência, a desordem e um equilíbrio instável passaram a ser as características das novas paisagens competitivas” (Bettis e Hitt, 1995).

Drucker e K. Weick referem (2001) que “uma vez que as organizações, cada vez mais, têm problemas inéditos, estas têm que melhorar a sua capacidade de implementar mudanças”, ou seja que, sob pena da não sobrevivência das organizações, estas têm que gerar em si a capacidade para a mudança. A inevitabilidade da mudança tornou-se uma realidade incontornável, e, com ela, a intrínseca resistência à mudança que o fator trabalho apresenta, emergiu como um tema central às questões organizacionais.

Sendo a implementação da mudança e a sua gestão difíceis, uma vez que é um processo com uma dinâmica complexa e diversos fatores a considerar pois, ainda que ínfimo, provoca resistência, e, tendo em conta que “é impossível implementar a mudança se as pessoas se

I Encontro Científico I2ES

sentem ameaçadas”, Shai (1998), a procura das “chaves” facilitadoras deste processo tem sido uma das temáticas com maior relevância para gestores, empreendedores e investigadores desta área.

Através deste interesse, cada vez mais, o papel da Comunicação emerge como um dos fatores decisivos a este processo. Assume-se, assim, que a comunicação e a sua adequação à cultura de uma determinada organização, é um dos mais importantes preditores da eficácia dos processos de mudança, tendo um impacto fundamental na Resistência dos recursos humanos, e podendo ser a estratégia comunicacional escolhida um fator determinante do envolvimento dos mesmos RH no processo em causa.

Nesta perspectiva a gestão da comunicação torna-se uma dimensão estratégica de todo o processo da mudança.

2. Conceptualização Teórica/ Revisão da Literatura

2.1 Resistência à mudança: que fatores?

“(…) a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo, a fuga”

Bjur & Caravantes *in* Reengenharia ou Readministração?

Dentro da moldura teórica da Gestão da Mudança temos a integração de áreas científicas vindas de quadros disciplinares completamente distintos, numa primeira análise, tal como a Psicossociologia, a Gestão e o Comportamento Organizacional.

Dentro desta “engrenagem” diversos fatores se entrelaçam, tendo, cada um deles, o seu peso no processo em causa, e dependendo todos eles, entre si.

No caso deste artigo vamos focar o interesse sobre o fator Humano. As pessoas são, ao mesmo tempo, os que sofrem a mudança e os agentes dessa mudança, existindo um duplo sentido na ligação das pessoas com as organizações: as pessoas têm um impacto determinante no funcionamento das organizações, mais diretamente, nos resultados organizacionais, e, por seu lado, as organizações têm um impacto que pode ser vital no desenvolvimento, na aprendizagem e na vida das pessoas que nelas trabalham.

Muito embora seja universalmente aceite que a mudança é necessária e inevitável para tornar as organizações fortemente competitivas é também reconhecido que os atores organizacionais reagem das mais diversas formas a essas mesmas mudanças. Estas reações podem abranger um espectro tão alargado quanto o de uma total adesão e conseqüente empenhamento no processo da mudança, ao pólo oposto, de total resistência a qualquer tipo de mudança, e, como tal de dificultar ao máximo o processo e ser um dos grandes fatores que podem levar a implementação do mesmo ao fracasso.

I Encontro Científico I2ES

O homem, por natureza, é intrinsecamente resistente à mudança, (Tom Butler-Bowdon, 2007), e os fatores determinantes dessa resistência são os mais variados desde o facto de temer uma perda de poder na hierarquia da organização, de serem necessárias novas competências que ele possa julgar difíceis de adquirir, a alterações na forma como se revê no seu trabalho e, mesmo, uma infinidade de questões referentes ao individuo em si e ao modo como se perspectiva dentro da “nova” organização. Assim, a principal reação à mudança é de resistência à partida, pese embora o seu objetivo ou forma. “A mudança é um ónus, uma vez que exige que a pessoa reveja a sua maneira de pensar, agir, comunicar, relacionar-se com os outros e criar significados para a sua própria vida” (Motta, 1999).

Muito embora existam autores que se insurgem contra esta “universalidade” da resistência como inevitável e própria da natureza humana (Hernandez e Caldas, 2000), Pereira, em já em 1995, referiu que a resistência é a característica comum a todos os mecanismos para lidar com mudanças, ou perdas, sejam elas organizacionais ou de outro carácter.

Robbins (1999) particularizou dois âmbitos da resistência à mudança: individual e organizacional, os fatores Psicológicos e os Organizacionais.

Dentro dos fatores Psicológicos podemos reconhecer: rotinas defensivas, auto interesse, descrença em relação à mudança, aversão ao risco e cinismo organizacional. Analisando mais detalhadamente estes fatores podemos observar que o funcionamento organizacional tendencialmente estabiliza-se em torno de rotinas, produtivas e não só, e o fator humano fica “dependente” dessas rotinas, reagindo quando são modificadas. Por outro lado as pessoas, quando se apercebem, que uma mudança as pode levar a perder qualquer coisa, para elas, instituída, recorrem, automaticamente, a manobras de bastidores para não perder poderes. É também um facto que, de uma maneira geral, a força do trabalho não acredita que a mudança possa trazer efeitos benéficos, quer para eles, quer para a organização, em si, e mostra uma preferência por estruturas com

regras, em especial em mercados com grandes tradições protecionistas e, desde logo, muito avessos ao risco. Maria João Rodrigues (2009) afirma mesmo que, em paisagens deste tipo, tipicamente, 2/3 dos sujeitos declinam o convite para participar no processo de mudança, como é o caso de Portugal, o que, inevitavelmente coloca graves problemas a estes processos que devem ser, cada dia mais, rápidos e de compromisso..

Um dos fatores psicológicos que, ultimamente, tem sido mais estudado, na resistência à mudança, é o Cinismo Organizacional, ou seja a crença de que a organização carece de integridade, o que se traduz num afeto negativo à organização e num manifestar de comportamentos críticos em relação à mesma, o que, é bastante problemático num processo de mudança, quando o desejo da organização é conseguir contornar a resistência dos colaboradores. Kotter (2006) constatou que “49% dos atores organizacionais creem que as chefias têm comportamentos oportunistas e, indo ainda mais longe, Bradley et al., (2000) concluíram que “o cinismo é um dos principais assassinos silenciosos das organizações atuais”.

I Encontro Científico I2ES

As fontes de resistência Organizacional são relacionadas aos aspetos globais e estão ligadas à inércia do grupo e da estrutura, e reconduzem-nos, em última análise para a resistência de cada indivíduo, pois as pessoas são as Organizações.

Arménio Rego e Pina e Cunha, autores portugueses que se encontram entre os mais proeminentes nestas questões, chamam a atenção para que se, por um lado, os atores organizacionais sem posições de chefia resistem muitas vezes a mudanças provenientes de orientações superiores, por outro é preciso não relegar para segunda linha as potenciais resistências das pessoas que detêm o poder.

Parafraseando Rego e Pina e Cunha podemos dizer que “no terreno organizacional (...) as orientações da gestão, para singrarem, precisam de ser traduzidas em atos empenhados dos colaboradores”. Se os indivíduos de uma organização são incapazes de mudar, a organização, como um todo, também não o conseguirá. Por conseguinte a “mudança começa fundamentalmente nos indivíduos”. (Harris, 2001).

2.2 Comunicação organizacional e o contexto da mudança

“Temos necessidade da magia das palavras para viver. Precisamos que elas nos digam o que pensar, o que ver, o que sentir. Sem elas não temos nomes para as coisas, nem coisas para as mãos. (...) Como envolver outras pessoas nas minhas ações sem palavras? Como, a não ser através da linguagem, mostrar o que em conjunto, seremos capazes de atingir?”

Ricardo Vargas in “A vida não dá jeito

Tendo até aqui este artigo abordado uma das questões essenciais e, talvez, a mais crítica no sentido do sucesso/insucesso dos processos de Gestão da Mudança: a resistência oferecida pelo fator trabalho, é necessário procurar respostas para contornar essa resistência e revertê-la, quando possível, a favor da organização.

Passou a ser, nos últimos tempos, uma das questões mais importantes dentro desta área a adequação das estratégias comunicacionais, e quando se fala de adequação fala-se de levar em conta, quando se escolhe o modo como se vai comunicar a mudança, a cultura, o clima e as especificidades da organização em causa. Os maiores académicos Nacionais (caso já referenciado de Pina e Cunha da Universidade Nova de Lisboa) e Internacionais (caso de Bass, 1985; House, 1990; Yukl, 2006) têm vindo a indicar, através dos seus estudos que a comunicação adequada da mudança será um veículo facilitador das questões organizacionais amenizando os impactos gerados pelos processos de mudança.

Neste caso poderemos pensar que o modo como a comunicação é gerida é um vector estratégico para que a mudança seja bem-sucedida. O gestor/líder tem que convencer no jogo da linguagem, na retórica utilizada.

De há algum tempo a esta parte as estratégias de comunicação sofreram muitas alterações. Em especial sob a influência do Marketing político, onde o discurso dos líderes começou a utilizar muitas metáforas, a ser muito emotivo e apelativo utilizando palavras de mobilização de massas que apelam a imagens tais como: fé, nós (unidade coletiva), suor, união...palavras

I Encontro Científico I2ES

que “mexem” com o íntimo de cada um e, ao mesmo tempo, com a união do todo em torno de um ideal comum. Os discursos políticos, como por exemplo o de Barack Obama na sua tomada de posse como presidente dos Estados Unidos da América, têm sido estudados até à exaustão, retirando deles todos os “significantes” envolvidos. No discurso referido o presidente utiliza o nós, nossa, nosso, ou seja todos os pronomes possessivos e as palavras que apelem a uma consciência, dever e responsabilidade conjunta entre políticos e a nação, tornando assim o povo parte da resposta para a saída da crise por ele admitida, admissão esta que lhe dá, desde logo, a vantagem da credibilidade. Com estas palavras o “fardo” torna-se comum e não apenas da classe política ou dele próprio.

Na verdade as organizações começaram a perceber a necessidade de adaptar as sua forma de comunicar pois, devido às constantes mutações do mercado atual, e à conseqüente mudança que daí advêm, quer em termos tecnológicos, quer de gestão, torna-se crucial conseguir o empenhamento da organização para podermos contar com as organizações às quais P. Drucker chamou “orquestras de jazz”, que sabem improvisar, que são flexíveis, adaptáveis e preparadas para competir e sobreviver nos mercados de alta instabilidade/risco do presente.

A comunicação organizacional, num contexto de mudança, tem que ser muito cuidada e estrategicamente pensada. Se for deficiente poderá ser mal interpretada pelos colaboradores e originar uma mudança muito dolorosa. Assim, por exemplo, se a informação é comunicada por via de boatos e rumores, que na sua génese, têm a incerteza, a equipa de Gestão perderá o controlo do seu conteúdo, o que poderia ser evitado por uma informação atempada e precisa (DiFonzo and Bordia, 1998).

Muitos dos teóricos dos processos de mudança defendem que é preferível a existência de anúncios incompletos, em alternativa dos detalhados que envolvem uma espera prolongada podendo dar origem a uma incerteza perigosa para o bom decorrer do processo de mudança. O silêncio é muitas vezes uma forma de alcançar alguns “*strategic goals*” para manter a competitividade, mas num contexto de mudança organizacional, este risco terá que ser bem pesado.

Sendo a confiança um dos “fios” condutores mais importantes para o sucesso de um processo de mudança, pois diminui consideravelmente a resistência à mudança intrínseca aos trabalhadores, esta nunca pode ser violada sem repercussões, e a confiança existe quando as palavras das pessoas coincidem com as suas ações. Por este referencial se pode ver que a definição da estratégia comunicacional adequada ao momento, ao clima e à cultura de uma organização, num determinado momento “chave”

de um processo de mudança é um dos maiores preditores de como decorrerá esse mesmo processo. Aqui os comunicadores devem manter a credibilidade (uma das componentes principais da confiança) evidenciando não só as oportunidades como, igualmente, os riscos inerentes à mudança.

Podemos dizer que a comunicação da mudança deverá ser honesta, frequente e consistente e que a estratégia comunicacional escolhida deverá levar em conta os seguintes parâmetros:

I Encontro Científico I2ES

- Anunciar a mudança cedo, ainda que incompleta /Comentar sobre a impossibilidade de dar mais informação no momento – comportamento revelador/Clarificar os valores e o protocolo seguido para a tomada de decisões/ Estabelecer um tempo limite para a informação detalhada/Comprometer-se com ações facilitadoras da confiança/ Estabelecer um processo de planeamento coletivo, envolvendo os que são afetados pela mudança.

Precisamos ainda, e porque não podemos perder de vista o nosso objetivo final, ao definir estratégias de comunicação da mudança, que é conseguir ter um impacto direto na resistência à mudança dos agentes dessa mudança, de adequar a nossa mensagem ao recetor.

3. Problemática e hipóteses

A pergunta de partida que norteia esta investigação pode ser traduzida no seguinte: será que a comunicação da mudança tem um impacto direto na resistência à mudança organizacional?

Na verdade as estratégias comunicacionais têm vindo a sofrer uma mudança, elas mesmas, significativa, através da influência de diversas dimensões, sendo a mais importante o Marketing político, e assim questiona-se se:

H1: também nas organizações, a escolha de como comunicar um processo de mudança pode facilitar a compreensão na assimilação de novos conceitos e instaurar um clima de confiança facilitador do processo, ou seja, se uma gestão adequada da comunicação pode diminuir os possíveis impactos negativos decorrentes dessa mudança.

H2: a comunicação tem como principal objetivo atuar de forma transparente nas diversas fases do projeto, com o intuito de enfatizar os pontos fortes do processo e de reforçar positivamente esses pontos e a importância do comprometimento dos trabalhadores, para tornar viável a mudança.

4. Métodos de Investigação

4.1 Quadro de Referência: SerSilito, empresa gráfica Lda

No sentido de testar as hipóteses colocadas e de estudar o fenómeno que está na origem da nossa pergunta de partida será feito um Estudo de Caso, levado a cabo na empresa SerSilito – Empresa Gráfica, Lda'. Esta organização nasceu em 1992, na Maia, através do seu fundador Serafim Silva, que já há anteriormente trabalhava em Artes Gráficas.

Ao longo de quase 20 anos tornou-se uma empresa reconhecida na sua área, colaboradora da Editorial Caminho, certificada pelo sistema de qualidade norma NP EN ISO 9001, e distinguiu-se pela qualidade e inovação dos seus produtos. Tem uma lógica dinâmica e como lema a Qualidade e a Prontidão. A qualidade dos seus trabalhos advém do facto de terem investido em equipamentos de topo e em colaboradores especializados, que têm acompanhado o crescimento da empresa. Tem, ao todo, 34 funcionários que nos permitem um n razoável para o nosso estudo.

I Encontro Científico I2ES

Nos últimos anos passaram por alguns processos de Mudança no sentido do aumento de competitividade e, atravessaram à data deste estudo, um processo de sucessão, uma vez que o Diretor Executivo, Dr. Henrique Dias da Silva, ascendeu à liderança total, tendo trabalhado ao lado do fundador, seu pai, desde o início da empresa.

Este processo não foi pacífico uma vez que os estilos de gestão são muito diferentes. O novo rosto da SerSilito tem uma forma estratégica de ver o negócio, apostando fortemente na formação dos seus colaboradores, para a aquisição de novas competências, pois está a implementar o conceito de *lean production*, que teve como origem o TPS (Toyota Production System) em meados dos anos 50, também conhecido por Just in Time. O Diretor Executivo da SerSilito recuperou este sistema para o aplicar na sua organização, com as adaptações necessárias à área em questão.

Obviamente que todo este processo implicou algumas convulsões pois os atores organizacionais nem sempre aceitam de bom grado que as competências que lhes foram dadas pela experiência de muitos anos, de repente, não sejam suficientes para os novos processos quer organizacionais quer fabris. Assim, esta empresa, onde se cruzam dois tipos de mudança: emergente (o processo de sucessão que tem vindo a acontecer espontaneamente) e a planeada (implementação da produção magra) reúne as condições para a pesquisa proposta neste estudo.

Esta é uma pesquisa:

- exploratória, pois tentámos, através de um caso real, focado, e aferido a este estudo, com um conjunto de métodos adequados, perceber com mais detalhe o fenómeno que é o impacto da comunicação para gerir processos deste tipo, que, são naturais geradores de resistência à mudança, ou seja, pretende-se aumentar o conhecimento sobre este mesmo fenómeno;
- *ex post facto*, porque foram avaliadas as ocorrências após as variáveis terem interferido sobre o objeto de pesquisa, não sendo possível a interferência do pesquisador.

4.2 Metodologia Adotada

O Estudo de Caso tem como ponto de partida a lógica formal Aristotélica, ou seja, partiremos de premissas, enquanto proposições usadas como justificação da conclusão, conclusão esta que se deriva ou infere das premissas, sendo por estas justificadas. Um argumento cuja conclusão se segue das premissas é, assim, um argumento válido. (Assim temos que se A é B, e C é A logo C é B).

Premissas:

A resistência à mudança é influenciada pelas estratégias comunicacionais – AB

Os atores organizacionais sofrem o impacto da resistência à mudança. – CA

Logo:

I Encontro Científico I2ES

Os atores organizacionais reagem (sofrem o impacto) das estratégias comunicacionais. – CB, argumento formalmente correto.

Neste Estudo de Caso partir-se-á do modelo comunicacional do circuito, (Rego, A), sendo este adaptado para que as dimensões essenciais do nosso estudo aí se reflitam.

Este modelo foi escolhido uma vez que parte da pressuposição que o emissor e o recetor através da troca de mensagens e do feedback obtido, se testam mutuamente e, deste modo, conseguem perceber se o significado das palavras é comum e logo a compreensão da mensagem é conseguida.

O modelo em causa tem implícito que o “comunicador”/emissor deve testar junto dos trabalhadores/recetores se estes compreenderam, efetivamente, a diretiva transmitida, o que, num processo de comunicação da mudança, é absolutamente necessário, com vista a evitar distorções e rumores, que, por si só, já são característicos dos processos comunicacionais, ainda mais dos organizacionais, e em momentos de clima instável, como são, sempre, os processos de mudança, sendo crucial “controlá-los”. Uma Estratégia Comunicacional para a mudança passará decerto por uma base destas, uma vez que para que tenha sucesso, é determinante que a mensagem seja plenamente partilhada, percebida e aceite por todos os intervenientes.

A partir daqui, e sendo que através da revisão bibliográfica, se foram tornado claras as dimensões em causa neste estudo, considerou-se importante para a conceção final do modelo de análise adaptado, fazer uma primeira entrevista exploratória com um especialista na área de Gestão da Mudança.

4.2.1 Súmula da Entrevista Exploratória

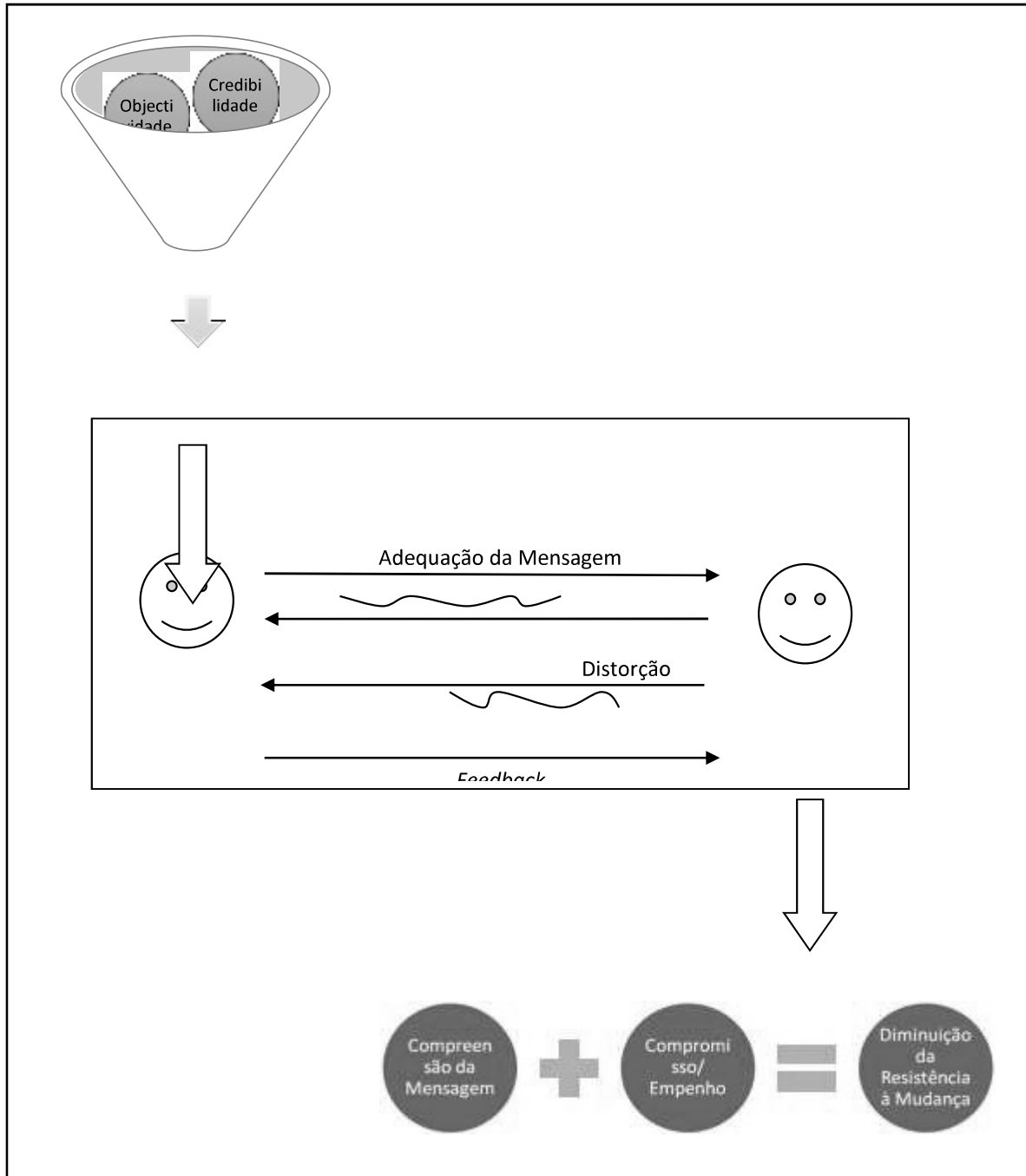
Neste caso foi feita uma entrevista aberta. Este tipo de entrevista tem, na sua essência, finalidades exploratórias sendo utilizada para obter um grande detalhe do assunto e para clarificar conceitos relacionados com o tema em estudo.

Na nossa investigação foi escolhido para a entrevista exploratória o Dr. Ricardo Vargas, que é um dos mais importantes pensadores Nacionais nas áreas da Liderança e Cultura Empresarial. Licenciado em Psicologia Social e das Organizações e mestre em Terapia Familiar e Mudança de Sistemas. O tema foi proposto: Gestão da Mudança com especial enfoque para o binómio Comunicação/Resistência à mudança. O Dr. Ricardo Vargas referiu que “hoje quando sou convidado para dar uma aula sobre GM, limito-me a falar de Comunicação, pois é esta vertente do processo que faz toda a diferença”.

Das entrevistas retiram-se, facilmente, as dimensões consideradas “chave” para que uma Estratégia Comunicacional bem desenhada, sendo elas: - Credibilidade/ Adequação à cultura da empresa (fit)/Objetividade/ Coerência entre palavras e atos/ Repetição no sentido de continuidade.

4.2.2 Modelo Metodológico de Análise

Fig. 1 - Modelo de Análise (adaptado de Rego, 2010 e Sbragia 1994)



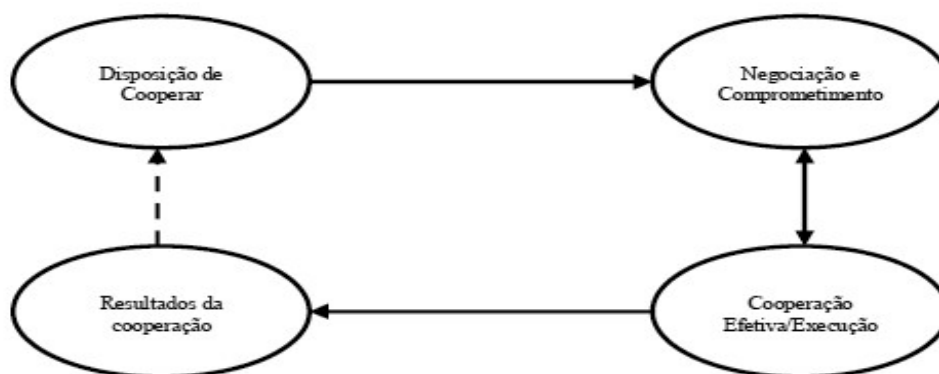
Chegamos, ao Modelo Metodológico de Análise, que nos parece refletir, com bastante equilíbrio as vertentes que estão em causa para olhar o fenómeno em estudo com abrangência e detalhe, ao mesmo tempo. Assim consideramos as características Credibilidade, Coerência e Objetividade como *inputs* para o processo vindos através do comunicador/líder. A adequação da mensagem e a escuta ativa foram acrescentados ao modelo, no sentido emissor/recetor,

pois são condicionantes da percepção dessa mesma mensagem, bem como o *feedback* do recetor, que já estava subjacente ao modelo inicial, foi interligado com a escuta ativa (temos que entender que só podemos considerar uma resposta a uma comunicação enviada apenas é *feedback* quando o emissor percebe alguma relação com a sua mensagem inicial) por parte do emissor, pois sem esta, o *feedback* cai no vazio e não são aproveitadas as potencialidades para possíveis correções ao processo.

Foram também consideradas duas leis fundamentais da comunicação, que assumem um papel ainda mais importante a nível organizacional, pois podem ser obstáculos ao processo de comunicação fluido que deve existir para que os objetivos conjuntos sejam atingidos, na perspectiva de que a “organização é vista como um conjunto de esforços individuais que tem como finalidade realizar propósitos coletivos” (Amaru Maximiano, 2005).

Por ultimo o nosso Modelo de Análise foi “fechado” com uma adaptação do esquema seguinte:

Fig. 2 – Esquema da cooperação pretendida para diminuir a resistência à mudança organizacional



Elaborado com base em Sbragia, (1994) consegue traduzir o impacto que uma estratégia comunicacional adequada poderá ter sobre a resistência à mudança, se a obtenção do empenhamento/compromisso for conseguida, e acrescentou-se como *outputs* dos colaboradores, no outro extremo do processo a Compreensão da Mensagem que leva a uma Obtenção de Compromisso como fatores de Diminuição de Resistência à Mudança, resultado ultimo pretendido através de uma correta gestão da Comunicação. Cremos assim ter chegado a um modelo Metodológico de Análise que nos permitirá interpretar o fenómeno da relação deste binómio Comunicação/Resistência à Mudança

A partir daqui escolhemos as técnicas que nos pareceram mais adequadas ao estudo em causa. Assim serão efetuados dois níveis de análise, uma Qualitativa, através de uma entrevista ao “comunicador da mudança” e outra Qualitativa que se baseará num estudo estatístico aos dados recolhidos através de inquérito por questionário, feito aos trabalhadores da empresa

onde decorrerá o Estudo de Caso, sendo *a posteriori* estes dois níveis interligados na interpretação final dos resultados.

5. Resultados

5.1 Análise Qualitativa: Entrevista com o Diretor Executivo SerSilito: *Count* (análise de conteúdo através de NVivo + Análise de Conteúdo através de um Olhar Crítico à Luz do Modelo de Análise)

Neste tipo de análise “não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas apenas algumas regras base” (Bardin, 1977). Na análise do conteúdo de mensagens é fundamental descobrir o discurso por detrás das palavras expressas.

Com o *NVivo* pretendeu-se fazer um simples *count* de palavras no sentido de verificar se algumas sobressaíam em relação a outras. No entanto as palavras encontradas demonstram um certo equilíbrio, espelhando, no nosso entender uma pessoa que sabe do que fala e apresenta um vocabulário diversificado. Chama à atenção o facto de surgirem por 7 vezes reticências e ainda algumas pausas, apesar do discurso ter sido bastante fluído, o que demonstra reflexão sobre o que é questionado e intenção de ser o mais correto possível nas respostas.

A palavra “mudança” é utilizada com uma percentagem de 0,87, em relação às outras denunciando o processo de mudança como central à nossa entrevista e às preocupações do entrevistado, pois na sua organização este foi um momento muito delicado no que diz respeito a este tema. “Resistência” e “Liderança” são também utilizadas numa percentagem de 0,29 o que é bastante superior à apresentada pela maioria das palavras.

Curiosamente a palavra “produtivo” aparece 19 vezes sendo a mais utilizada com exceção, obviamente, dos conectores, determinantes e afins, que em todos os discursos são largamente utilizados. Este enfoque surge da preocupação, por parte do entrevistado, em relação ao processo de mudança a nível de produção com a implementação da *lean production*, uma das situações susceptíveis de criar mais conflitos internos a nível de Gestão da Mudança. Por outro lado “Eu” é utilizado apenas duas vezes pois o Dr. Henrique Dias da Silva não centra nele as questões colocadas, e vê a organização como um todo. A nível de *count* de palavras não surgiu nada mais que se saliente de imediato. Esta ferramenta foi aqui utilizada para uma simples contagem de palavras, com o objetivo de levar à “descoberta” de alguns detalhes escondidos, sendo esse o papel do pesquisador na análise de conteúdo.

Esta entrevista foi realizada no sentido de, à luz do nosso Modelo de Análise, poder verificar as hipóteses que serviram de base a esta investigação, ou seja se existe evidência de que a comunicação utilizada tem um impacto direto na resistência à mudança, e se existem estratégias comunicacionais definidas para momentos específicos como este.

Tendo em conta o modelo utilizado podemos perceber pelo sentido da entrevista que este líder é um homem que considera liderar pelo exemplo, o que o tem ajudado muito, pois, especialmente num meio fabril mas especializado, como é o caso as competências técnicas são

I Encontro Científico I2ES

muito importantes, sendo igualmente importante “demonstrá-las”, ou seja, num momento em que possam recorrer a ele para clarificar uma dúvida, lhe seja possível, fazê-lo sem margem de erros. Para tal o Dr. Henrique Dias da Silva preparou-se durante anos, especializando-se mais e mais na sua área, no sentido de poder dar respostas e encontrar soluções. Ele refere especificamente que “se eu tiver competências suficientes e as puder provar...uma “imagem” pode valer mil palavras. Esta questão vem de encontro a uma das dimensões importantes para poder comunicar e ser ouvido, a Credibilização. Um dos fatores mais importantes na comunicação é que o emissor seja credível, pois, neste caso, é mais fácil aceitar o que é comunicado, e diminuir a resistência à mudança, através de palavras adequadas. Na verdade a liderança pelo exemplo é um dos maiores vectores da Credibilização de um líder, pois “faz como eu digo, não faças o que eu faço” coloca, desde logo, em causa o que é dito. O contrário funciona sempre como uma motivação, porque, no fundo torna todos “iguais” no esforço organizacional.

Enquanto líder e comunicador da mudança o diretor Executivo da SerSilito considera a resistência à mudança fator essencial aquando da comunicação da mudança e do desenrolar do processo, pois, como ele próprio referiu “Se não considerarmos a resistência à mudança como uma variável essencial nem teríamos argumentos para a contradizer”. Logo adequa a sua forma de comunicar no sentido de minorar essa mesma resistência. Neste caso referiu que “...correria o risco de falar “chinês” e não ser compreendido pelos interlocutores”, ou seja muito embora, pelo que se percebe da entrevista não exista uma estratégia especificamente construída para a comunicação dos processos de mudança, nesta empresa, existe uma preocupação imediata de adequar o discurso, nestes momentos, e de os tornar adequados também à própria cultura da empresa pois, como referido, é uma empresa com um Capital Humano muito diferenciado a nível da compreensão da mensagem e como muito dos trabalhadores estão na empresa há muitos anos, isso permite a este líder, citamos “...um grande conhecimento de “quem temos”, o que é muito importante para conseguir compreender o tipo de contratos psicológicos e informais que os colaboradores têm com a organização, e poder, durante um processo delicado destes, renegociá-los se for necessário, como medida de contornar resistências. Assim verificamos que a adequação da mensagem à Cultura da Empresa não é um fator negligenciado pelo Dr. Henrique Dias da Silva.

No processo de comunicação este líder considera importante a proximidade entre emissor e recetor, para evitar distorções e ruídos próprios do ambiente organizacional, e não só. O fator distorção é muito difícil de controlar pois “quem conta um conto acrescenta um ponto” mas quando a proximidade referida é conseguida torna-se, menos “agressivo”. Esta situação é possível pois falamos de uma PME com 34 empregados, que permite falar muitas vezes “cara a cara”. A Objetividade, a clareza na comunicação quer dos objetivos quer das consequências boas e más do processo da mudança que afeta a empresa, como um todo e “motivos da mudança perfeitamente claros para aqueles que dela farão parte” são muito importantes para este líder/comunicador. Na verdade e segundo ele mesmo, tem um estilo de liderança diretivo e é, muitas vezes, objetivo demais. Pensa, no entanto, que isso joga a seu favor porque “...um processo destes pode trazer, e traz, na maior parte das vezes, também contrapartidas menos boas. Logo não vale a pena escamoteá-las. Obviamente que não existe a intenção de ser

I Encontro Científico I2ES

“arauto da desgraça” e assim será objetiva e concisa a comunicação, usando no entanto meios para que não se crie um ambiente hostil dentro da empresa.”

No sentido da Coerência este é um homem que não entende o empreendedorismo e a gestão de outro modo. Esta empresa nasceu num ambiente familiar e assim se manteve mesmo ao longo do seu crescimento o que traz aspetos positivos e negativos, mas que traz também um grande entendimento entre as pessoas que nela trabalham e sem coerência, os valores que lhe foram passados não fariam sentido. Nas questões relativas à coerência foi muito categórico e afirmou”... de outra forma que sentido poderia ter? Passaria a ser descredibilizado o que resultaria, como sabe, num imediato aumento da resistência dos colaboradores ao processo”

De uma maneira geral podemos dizer que, à luz do nosso Modelo de Análise, este Diretor Executivo, que ascendeu a Diretor Geral, pois o pai retirou-se, reúne as condições de partida para poder, através da comunicação, gerir a mudança, conseguindo diminuir as resistências inatas aos atores organizacionais em mudanças de todos os tipos.

5.2 Análise Quantitativa

5.2.1 Caracterização da nossa População

O nosso Inquérito por Questionário foi aplicado diretamente, na empresa em estudo, sendo esta aplicação controlada presencialmente para obstar a que, como tema delicado que é, houvesse alguma reticência da parte dos trabalhadores nas respostas.

Neste caso os inquiridos são a nossa “População”, ou seja o conjunto de indivíduos com características comuns, que se pretendem estudar (Eugénia Martins, 2000) uma vez que o questionário foi entregue a todos os empregados da organização em causa, com exceção do Diretor Executivo, que é o líder da empresa e a quem foi, como já descrito, aplicado um Estudo Qualitativo através de Entrevista. A uma característica comum, que assume valores diferentes de indivíduo para indivíduo, chamamos variável⁵.

Sendo o total de Empregados 34, e excetuando o Diretor Executivo, e dois colaboradores, um por ausência na empresa e outro que não quis responder, o Questionário foi entregue a 31. Assim o n considerado é então igual a 31.

Na construção do Questionário as variáveis Idade e Antiguidade na Empresa foram organizadas em classes para redução dos dados. Para determinar o número de classes a utilizar foi usada a Regra de Sturges, segundo a qual para uma amostra de dimensão n , o n° de classes é dado pelo menor inteiro k tal que $2^k > n$, ou seja como foi considerada a população de 33 empregados temos que o $k=5$ é o primeiro inteiro a satisfazer esta condição e, logo, temos 5 classes em cada uma das variáveis, todas disjuntas duas a duas.

⁵ Ibid., p.27

I Encontro Científico I2ES

As respostas ao questionário deram origem a uma base de dados, trabalhada, então, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Como podemos observar, em relação à variável Sexo, a nossa População é constituída por 18 indivíduos do sexo masculino e 13 do sexo feminino, representando uma percentagem próxima dos 60% para o sexo masculino e 40% para o feminino.

A nível etário (variável Idade) foi feita a caracterização através de uma B-Plot e de um Histograma. Os dados contínuos são propícios a ser representados, graficamente, por histogramas ou diagramas de áreas, que têm por base um intervalo de classe e por área a

frequência absoluta (ou relativa), sendo que a área total coberta pelo histograma é igual a 1, ou seja igual ao nosso n.

Através da análise do nosso Box-Plot podemos observar que o percentil 25 se encontra no intervalo 2, referente a idades entre 26 a 35 anos, enquanto o percentil 75 se encontra no intervalo 4 representando indivíduos entre os 46 a 55 anos, ou seja que 75% dos inquiridos têm idades até aos 55 anos.

A mediana encontra-se sobre o intervalo 3 (praticamente coincidente com a “média” (3,35), o que, desde logo, sugere simetria. E assim tanto os 25% mais novos como os 25% mais velhos têm quase a mesma distância ao mínimo a ao máximo, o que faz com que, efetivamente, o aspeto da B-Plot seja simétrico. Neste gráfico não existem *outliers* porque não existem idades assim tão diferentes umas das outras para alguém ficar fora do “contexto”, muito embora, como podemos constatar na tabela de frequências, apenas exista um trabalhador com menos de 25 anos.

No Histograma é de ressaltar outra medida de tendência central, a moda que é 4, significando que o intervalo 46 a 55 anos é aquele onde existe um maior número de trabalhadores.

Na tabela de frequências podemos confirmar a moda, intervalo dos 46 a 55 anos que detêm 29% da percentagem total da população, para esta variável, neste caso 9 indivíduos. Podemos ainda perceber que 71% dos trabalhadores desta organização têm idades iguais ou superiores a 36 anos, existindo inclusive 6 com idades superiores a 55 anos.

No que diz respeito à variável Antiguidade na Empresa constatamos que os intervalos 6 a 10 anos e 11 a 15 anos reúnem 64, 5% dos nossos inquiridos, ou seja 20 dos empregados da SerSilito encontram-se na empresa há pelo menos 6 anos, e dentre esses 8 há mais de 10. Existe apenas um colaborador que está na empresa há menos de 2 anos.

Usou-se, ainda, o diagrama circular que evidencia bem as frequências obtidas. Este tipo de diagrama apresenta tantos sectores circulares quanto as classes consideradas na tabela de frequências da População em estudo. Os ângulos dos sectores são proporcionais às frequências das classes. (Por exemplo no caso do intervalo 2 a 5 cuja frequência relativa é aproximadamente 23% ($F_i/n = 7/31 = 0,225$) teríamos, no diagrama, um sector com um ângulo igual a $360 \times 0,23 =$ aproximadamente 83 graus)

I Encontro Científico I2ES

Em relação à variável Habilitações Literárias temos, então, que a maior frequência diz respeito ao Ensino Básico 3º ciclo (atual 9º ano/antigo 5º liceal), ou seja dos 31 inquiridos 9 têm estas habilitações. Temos de seguida o Ensino Secundário atual (12º ano/ antigo 7º liceal/ propedêutico) com 19, 4%. Desta tabela podemos realçar que 19 dos 31 trabalhadores da empresa em estudo têm, pelo menos, o Ensino secundário completo.

O histograma referente á escolaridade destaca a coluna referente ao nível 3 que é o mencionado Ensino Básico 3º ciclo (atual 9º ano/antigo 5º liceal) e é a moda referente a esta variável.

No que diz respeito aos Sectores em que empresa está organizada podemos constatar que o de acabamento é aquele que tem mais trabalhadores, estando a Pré-Impressão e a Impressão muito equilibradas a nível do número de colaboradores em cada uma.

A parte administrativa representa aproximadamente 25% do total da empresa, como podemos verificar na tabela de frequências, ficando os outros 75% para a parte produtiva, ou seja 23 dos 31 trabalhadores que responderam ao questionário estão afetos ao processo fabril.

5.2.2 Análise e Discussão de Dados

Embora as variáveis tratadas sejam qualitativas, como estão representadas, na maioria dos casos, por uma escala de Likert, onde a existência de um número (de 1 a 5) que indica o grau de concordância ou discordância, permite que possam representar variáveis quantitativas., dando acesso a um maior espectro de métodos estatísticos;

Em alguns casos as variáveis foram recodificadas ou divididas em subgrupos (entre concordantes e discordantes) quando o tratamento estatístico assim o exigiu;

Foram testadas muitas hipóteses de relação, ou não, entre variáveis utilizando diversos testes estatísticos, todos eles válidos e validados, dos quais deixamos alguns exemplos, e sobre os quais faremos a análise de resultados.

No estudo da variável Inevitabilidade da Resistência à Mudança utilizamos uma análise de contingência que permite testar a hipótese de duas variáveis qualitativas estarem relacionadas. Neste caso a relação foi estudada com o género dos inquiridos.

Partimos então da nossa hipótese nula: H0: As duas variáveis são independentes. Sob esta hipótese executámos, em SPSS, a estatística de teste Q que segue uma lei *Quiquadrado*. que mede a probabilidade de as diferenças encontradas nos dois grupos da nossa amostra serem devidas ao acaso.

Fig.3 – Estatística *Quiquadrado* aplicada às variáveis Sexo e RM1 (output do SPSS)

Sexo * RM1_Inevitável Crosstabulation

Count

I Encontro Científico I2ES

| | | RM1_Inevitável | | Total |
|-------|-----------|----------------|-----|-------|
| | | Sim | Não | |
| Sexo | Masculino | 14 | 4 | 18 |
| | Feminino | 8 | 5 | 13 |
| Total | | 22 | 9 | 31 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|-------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,966 ^a | 1 | ,326 | | |
| Continuity Correction ^b | ,339 | 1 | ,561 | | |
| Likelihood Ratio | ,959 | 1 | ,328 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,433 | ,279 |
| Linear-by-Linear Association | ,935 | 1 | ,334 | | |
| N of Valid Cases | 31 | | | | |

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,77.

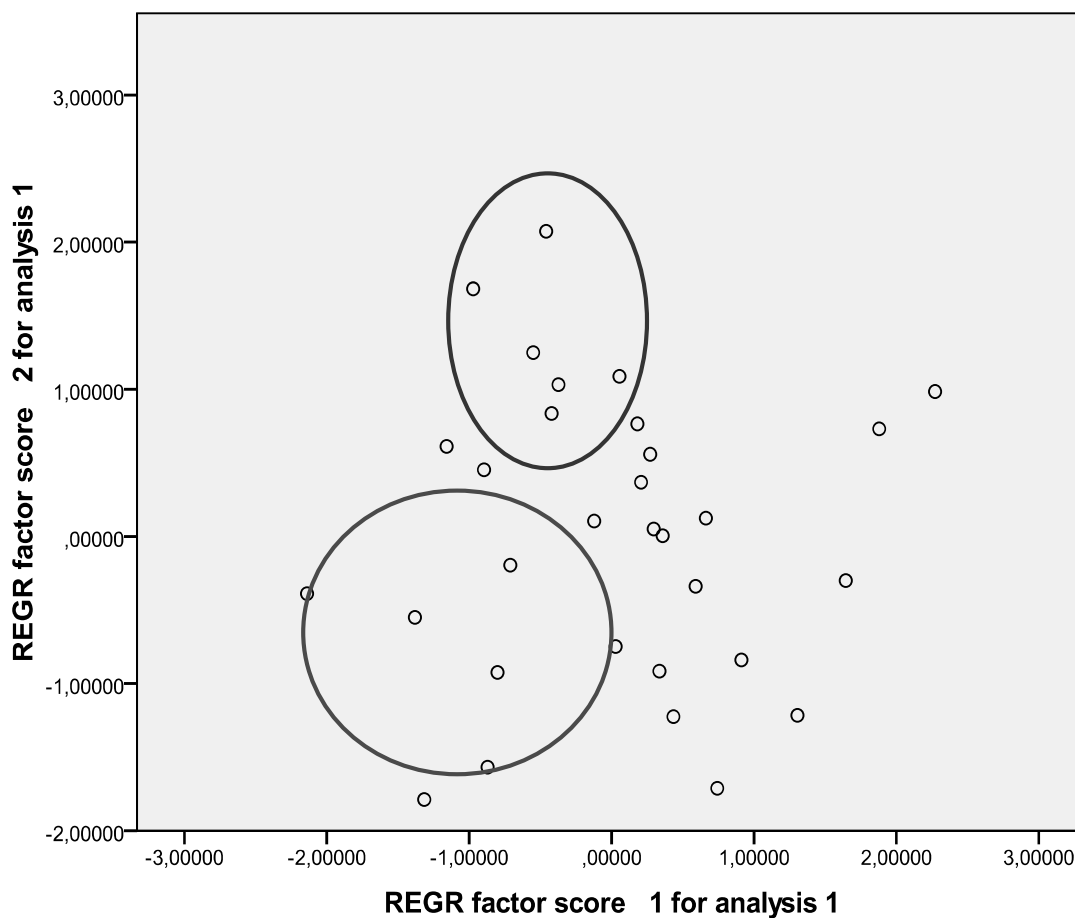
b. Computed only for a 2x2 table

Para este caso $c=2$, ou seja Quiquadrado terá $(c-1) \cdot (l-1)$ graus de liberdade, logo $(2-1) \cdot (2-1) = 1$ Grau de liberdade. (aqui sendo necessária a correção de Yates, tal como aparece no quadro). Como resultado do teste obtivemos $Q = 0,966$ Tomaremos a nossa decisão, baseada na lei Quiquadrado⁶, com um Grau de Confiança de 95%. Assim com um grau de liberdade 1, Quiquadrado = 3,841 (no nível de confiança decidido). Temos, então $0,966 < 3,841$ Se analisarmos o *p-value* veremos que é = 0,326, claramente superior ao nosso Nível de

Significância que é de 0,05, o que vem sedimentar a nossa hipótese como credível, ou seja não temos evidência para rejeitar a nossa H_0 . Assim, acreditamos que a variável Inevitabilidade da RM e a variável Sexo são independentes. A resistência à mudança não é condicionada pelo gênero.

Quanto à variável Inevitabilidade da Resistência à Mudança e também a variável Comunicação Utilizada_Compromisso (da Dimensão Resistência à Mudança) quisemos aferir se o facto de ser mais jovem ou mais velho influencia o comportamento em relação às variáveis em causa.

Fig. 4 – Gráfico de dispersão das duas componentes principais ACP

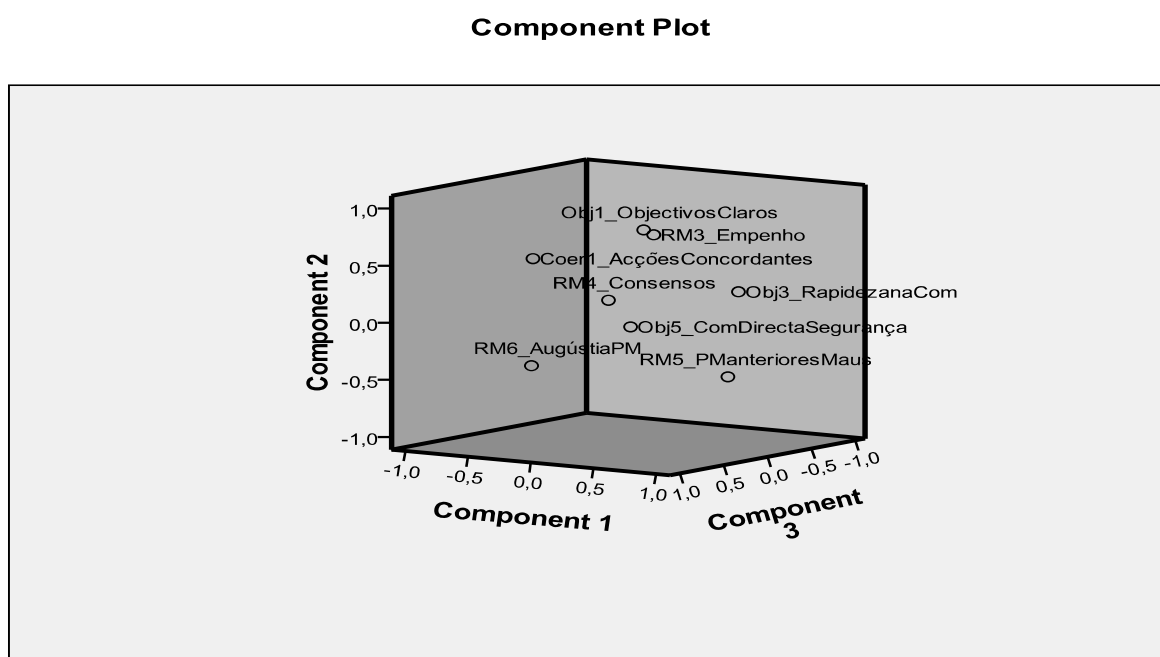


Observamos agora o gráfico de dispersão das nossas Duas Componentes Principais, onde está contida a variação de 48,2% das nossas 8 variáveis originais. Podemos dizer que o grupo delimitado a azul serão aqueles que consideram com mais convicção que a comunicação do processo de mudança foi clara e com objetivos bem definidos ao mesmo tempo que entende que a comunicação clara e objetiva leva a um maior empenho e uma menor resistência à mudança, ou seja que entendem Comunicação com Objetividade uma forma de conseguir Empenho e Menor Resistência à Mudança (variam ao longo da CP2, quanto maiores estas variáveis maior a CP2), e o grupo assinalado a vermelho será aquele que contém os indivíduos que consideram que as palavras do Líder/Comunicador são seguidas por Ações Concordantes,

relação inversa com CP1, logo quanto maior a variável menor a CP1 e relação direta, não muito alta, mas ainda assim com um $r=0,434$ com CP2 o que faz com que a posição no gráfico tenha o movimento “para cima” ao longo da CP2.

A ACP tem a vantagem de nos permitir visualizar diversas variáveis a duas dimensões, o que facilita bastante a interpretação de dados. No entanto também podemos colocar graficamente as Três Componentes Principais que explicam 65% da nossa variância:

Fig. 5 – Gráfico a três dimensões ACP



Deste gráfico destacamos a variável Processo de Mudança traz Insegurança – RM6, que aqui se vê ter a relação, que anteriormente foi sublinhada, linear direta com a nossa CP3, e por tal se encontra, no gráfico na posição mais à direita do eixo da mesma CP3.

6. Análise de Resultados

Cruzaremos, agora, os dois níveis de análise que utilizamos na nossa pesquisa: Qualitativo e Quantitativo.

Em termos quantitativos a primeira ligação que procurámos estabelecer foi tentar perceber se, nesta empresa, a Mudança é considerada uma Inevitabilidade. Para tal, utilizamos métodos estatísticos que nos permitiram verificar a relação existente entre a variável Inevitabilidade da Resistência à Mudança e o Género e a Idade dos inquiridos. Concluimos que a Resistência à Mudança é independente tanto a nível do Sexo como da Idade dos inquiridos, ou seja, não é pelo facto de se ser do género masculino ou feminino, ou de se ter determinada idade que

I Encontro Científico I2ES

resistimos à mudança, mas é algo transversal a esta população. Esta conclusão permite levar-nos para a vertente qualitativa onde foi afirmado pelo comunicador da mudança “O Homem é, naturalmente, resistente à mudança”. E, por tal facto, são procuradas “chaves” que facilitem a gestão da mudança.

Procuramos então, a nível estatístico, relações existentes entre as diversas variáveis do processo de comunicação e as variáveis que caracterizaram, no nosso estudo, a resistência à mudança. Encontrámos relações muito interessantes e pertinentes para a nossa investigação. Assim estabelecemos a relação de dependência entre comunicação e motivação. Ou seja, a Comunicação condiciona a Motivação.

Outra relação de dependência que se estabeleceu estatisticamente foi que a Comunicação Clara leva a um maior Empenho (com conseqüente diminuição da resistência à mudança). Na vertente qualitativa também ficou salientado o facto que o comunicador/líder considera a comunicação clara e assertiva como uma das variáveis preditoras do sucesso dos processos de mudança. Encontrámos também uma relação de dependência direta entre Comunicação Adequada e Cooperação/Compromisso, bem como entre Implementação da Mudança e Coerência entre Palavras e Atos do Líder. Como foi salientado na análise quantitativa a Coerência é uma das variáveis mais importantes para este comunicador, novo rosto desta empresa para o mercado, que se tenta demarcar, claramente, pela postura altamente especializada sua e da organização (em termos de formação e até de equipamentos) mantendo padrões rígidos de verticalidade (Credibilidade, Coerência, Objetividade).

Acreditamos que, através da interpretação dos nossos dois domínios de análise, quantitativa e qualitativa, conseguimos, não só que se fundamentem entre si, como podemos “fechar” o nosso Modelo de Análise, pois o *output* final (dos colaboradores) é

aqui visível nas relações de dependência, ou seja, Mensagem Percebida e conseqüente Empenho/compromisso levam a uma Menor Resistência à Mudança.

Nas tabelas de frequências analisadas para cada dimensão percebemos as variáveis mais importantes dentro das dimensões em que dividimos o nosso estudo, para uma compreensão mais detalhada, e surge-nos que a Liderança pelo Exemplo (na dimensão Credibilidade), a Coerência entre Palavras e Atos do Líder (na dimensão Coerência), a Comunicação das Consequências, boas e más do Processo (na dimensão Objetividade) são as de maior relevância, o que nos leva a inferir, em conjunto com a análise qualitativa, que este é o Líder para esta empresa e logo, por excelência, será o comunicador ideal para conseguir diminuir a resistência em processos de mudança.

Ainda de referir que a quase totalidade dos inquiridos pensa que as normas e costumes vigentes na empresa são respeitados mesmo durante processos delicados, como a sucessão, e que para a maioria a Repetição é uma variável importante para apreender bem a mensagem, facto que o Dr. Henrique Dias da Silva também mencionou. Muito curioso foi o facto de na análise quantitativa ter surgido “negativamente” o fator Comunicação Rápida mas Não

I Encontro Científico I2ES

Completa, ou seja, 61,3% dos colaboradores da empresa preferem não saber as decisões tomadas pela liderança, se ainda não são completas, isto é, se não estão completamente delineadas, e podem originar insegurança ou mal-entendidos e, na entrevista, o comunicador ter sido perentório em relação a esta questão ao dizer “Não. Acho o fator “surpresa” primordial para evitar uma resistência acrescida. Quando a liderança apresenta um projeto de mudança onde ainda não está bem sedimentado o percurso ou os objetivos, isso passa uma sensação de que não se está absolutamente certo dessa decisão e cria mais ansiedade.”. É interessante verificar que as duas análises vão no mesmo sentido e validam o Modelo de Análise construído para este trabalho a partir de adaptações, feitas com base no quadro teórico.

7. Conclusões

Como ponto de partida do final da nossa investigação vamos retomar a lógica formal Aristotélica a partir da qual baseámos este nosso Estudo de Caso:

A resistência à mudança é influenciada pelas estratégias comunicacionais = Premissa maior
Os atores organizacionais sofrem o impacto da resistência à mudança = Premissa menor/
Os atores organizacionais reagem (sofrem o impacto) das estratégias comunicacionais = Conclusão

Este argumento, cuja validade da forma já está demonstrada em anexo, foi provado (como verdadeiro) no conteúdo, através dos resultados da análise Qualitativa e Quantitativa, para este Estudo de Caso, ou seja para esta organização.

Não pretendemos, com isto, generalizá-lo precipitadamente, pois seria falacioso. No entanto acreditamos que vem de encontro a tudo aquilo que tem sido estudado e provado, pelos grandes teóricos deste tema. Tendo em conta o enquadramento teórico e os resultados do nosso Estudo de Caso, antevemos uma linha condutora que nos indica, cada vez mais claramente que as nossas hipóteses são verdadeiras.

A relembrar: H1: também nas organizações, a escolha de como comunicar um processo de mudança pode facilitar a compreensão na assimilação de novos conceitos e instaurar um clima de confiança facilitador do processo, ou seja, se uma gestão adequada da comunicação pode diminuir os possíveis impactos negativos decorrentes dessa mudança; H2: a comunicação tem como principal objetivo atuar de forma transparente nas diversas fases do projeto, com o intuito de enfatizar os pontos fortes do processo e de reforçar positivamente esses pontos e a importância do comprometimento dos trabalhadores, para tornar viável a mudança.

No nosso estudo ficou demonstrado, nos dois níveis de análise, que estas hipóteses são aceites como verdade e que a Comunicação é um Vector Estratégico da Gestão da Mudança, pois através dela consegue-se, com a devida adequação, diminuir a resistência à mudança no meio organizacional, bem como com a sua transparência se pode tornar uma chave facilitadora dos processos em causa, conseguindo um comprometimento real dos colaboradores. Acreditamos que as conclusões desta investigação são pertinentes e que a pergunta de partida “será que a

I Encontro Científico I2ES

comunicação da mudança tem um impacto direto na resistência à mudança organizacional?” fica respondida e validada a partir deste Estudo

Conclui-se este artigo parafraseando Sir John Harvey-Jones “É impossível mudar as organizações que não aceitam o perigo da forma atual de fazerem as coisas (...) as organizações só mudam quando as pessoas nelas mudam, e as pessoas só mudarão quando aceitarem nos seus corações que a mudança tem que acontecer.” (cit. In Crainer,

1999). E, afinal, o que será melhor do que a magia das palavras para mudar as pessoas, quicá o Mundo?

Bibliografia

ALMEIDA, F. N., (2010). O século XXI e a gestão dos Recursos Humanos, Artigo publicado em Junho de 2010 na HR: Human Resources Portugal, pp. 31-32

BARDIN, L., (1977). Análise de Conteúdo, Lisboa: Edições 70, p.38

BARTLETT, C. A. & GHOSAL, S. (1995). Changing the role of top management. Beyond systems to people, Harvard Business Review, nº 73.

BASS, B.M. (1985), “Leadership and performance beyond expectations”. New York. Free Press, p.256.

BJUR, W., CARAVANTES, G. R. (1984). Reengenharia ou Readministração? AGE – Assessoria Gráfica e Editorial, Lda., pp. 120-121

BURKE. W.W. (1993). The Changing World of Organization Change. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Winter, Vol.45, nº 1, pp 9-17.

CAETANO, A. (1996), (Org.) (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos, Lisboa: OEFP.

CAN, C. (2002). Preditores da Confiança Organizacional: Perceção de Justiça, suporte organizacional e informação interna, Dissertação de mestrado, ISCTE, Lisboa.

COSTA, P., (2010). Vencer os desafios da diversidade, Artigo publicado na RH Magazine, Maio/Junho, nº 68, pp. 20-25.

DiFONZO, N., BORDIA, P (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change, Artigo publicado na Human Resources Management, Vol 37

DRUCKER, P. F., (2003). Inovação e Espírito Empreendedor, 1ª Edição, Pioneira, p. 378

HAMEL, G., BREEN, B. (2008). O Futuro da Gestão, 2ª Edição, HBS Pr, Atual Editora, p. 302.

HARRIS, J. (2001). The Learning paradox, Oxford: Capstone

JUDSON, A. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

I Encontro Científico I2ES

KOTTER, J.P., (1996) . *Leading Change*”, Harvard Business School Press, p. 187.

MARTINS, M EUGÉNIA, DEIO, 2000, pág. 27

PINA E CUNHA, M. & REGO, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(2).

PINA E CUNHA, M. & REGO, A (2007), 3ª Edição. *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados e Integridade*, Lisboa: Rh editores, pp. 90-93, 295-299.

PINA E CUNHA, M., FONSECA, J.M., & GONÇALVES, F. (2001). *Empresas, caos e complexidade*. Lisboa: RH Editora, pp. 18-26.

PROCHASKA *et al.*, (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors, *American Psychologist*, 47, pp.1002-1010

REGO, A. (2010), 2ª Edição. *Comunicação: Pessoal e Organizacional Teoria e Prática*, Edições Sílabo, pp. 201-205, 276-285.

STREBEL, P., (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May-June, p.87

VARGAS, R. (2007). *A vida não dá jeito*, Oficina do Livro, p.215.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi 03ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, p.46

Artigos: The Coming of new organization, Artigo publicado na *Reserch in Organizational Change and development*, Vol. 13, p. 47