



**O impacto da perceção de apoio da liderança por parte dos trabalhadores no seu comprometimento com uma mudança organizacional cultural num contexto multinacional:
um estudo de caso**

Paula Lampreia Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Helena Martins

Dissertação apresentada para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Setúbal, 2023

Dedicatória

Ao Paulo e ao Vicente porque são a âncora e o motor
para tudo o que me desafio fazer.

Agradecimentos

O documento entregue representa estudo, análise, reflexão mas acima de tudo orientação e apoio. O meu agradecimento segue desta forma para a Professora Dr^a Helena G Martins por me apoiar a crescer do ponto de vista de estudo e análise científica mas principalmente por me desafiar sempre a pensar para além do que considero possível, a superar-me mesmo nos momentos mais desafiantes.

Agradeço também aos professores que me acompanharam sempre , Professora Dr^a Maria Amélia Marques, Professor Dr António Almeida e Professor Dr José Santos pela partilha de saber que sempre se disponibilizam a fazer mas acima de tudo por me continuar a ensinar a ser curiosa , a saber questionar.

O tempo dedicado a este documento revela que é sempre essencial ter uma base familiar, de amigos e profissional , que nos encoraja todos os dias a ser melhor. Ao meu marido e ao meu filho, os que mais me permitiram investir o nosso tempo de família nesta aprendizagem, o meu principal agradecimento. Aos meus pais, à minha irmã, aos meus amigos mais próximos, que aceitam abdicar de tempo nosso para me incentivarem a seguir mais este objectivo, o meu sincero agradecimento. Mas também à minha equipa, que me ouviu debitar ideias em voz alta e aceitou todas as trocas de reuniões, aos meus pares, que souberam sempre acenar com as palavras de motivação nos dias mais desafiantes e à minha diretora Mariana Canto e Castro que permitiu que os caminhos de recolha de informação fossem mais fáceis e que estive sempre ao meu lado para me permitir acreditar que é possível fazer acontecer quando as pessoas certas nos acompanham.

Resumo

Objetivo: O ritmo acelerado do mundo atual, bem como as realidades de mudança de paradigma, estão a tornar a mudança um elemento cada vez mais quotidiano da vida das sociedades, das organizações e dos indivíduos. A literatura propõe geralmente que, nas organizações em mudança, o papel que a liderança pode assumir é fundamental para orientar e apoiar os trabalhadores, assegurando assim o seu empenhamento e retenção, mas muito poucos estudos abordaram o impacto da perspectiva e opinião dos trabalhadores sobre os líderes nas suas próprias atitudes em relação à organização. Assim, compreender a influência da percepção dos trabalhadores sobre o apoio da liderança no seu compromisso com a mudança cultural organizacional num contexto multinacional é uma lacuna relevante no conhecimento que este artigo pretende abordar.

Enquadramento Teórico: O Suporte Organizacional Percebido (POS) e a Troca Líder-Membro (LMX) são os dois quadros teóricos que centram este trabalho: Mudanças bem-sucedidas exigem que os trabalhadores estejam totalmente envolvidos e confiem no processo (Jacob et al, 2013) e os líderes desempenham um papel influente na orientação da cultura organizacional e na gestão dessas mudanças (Schein, 1992).

Conceção/Metodologia/Abordagem: Utilizando uma metodologia de estudo de caso (Yin, 2003), este artigo aprofunda a análise quantitativa. Foram aplicados inquéritos por questionário a uma amostra multinacional (N=201). As variáveis estudadas incluíram as percepções dos trabalhadores sobre o apoio da liderança, a cultura organizacional e o seu próprio compromisso individual com a mudança organizacional. Foi efectuada uma análise correlacional, com recurso ao SPSS v.27.

Conclusões: Os resultados mostram uma avaliação positiva dos líderes no envolvimento dos trabalhadores durante os processos de mudança, especialmente na amostra multinacional. A maioria dos trabalhadores reconhece a importância do seu papel, indicando um profundo envolvimento com a visão e o objetivo da mudança organizacional.

Implicações para a investigação, práticas e sociais: A investigação sublinha a importância do apoio da liderança para influenciar o empenho dos trabalhadores na mudança, especialmente num contexto multicultural. De um ponto de vista prático, as organizações podem aproveitar este conhecimento para aumentar o empenhamento dos trabalhadores durante as transições. Do ponto

de vista social, o reconhecimento e a abordagem das percepções dos diversos trabalhadores podem conduzir a um processo de mudança mais inclusivo e bem sucedido.

Originalidade/Valor: Este estudo fornece uma perspectiva única sobre a dinâmica entrelaçada da percepção da liderança e do empenho dos trabalhadores de diferentes nacionalidades e demografias, especialmente no contexto de profundas mudanças organizacionais. Este trabalho faz parte de um estudo mais alargado que incluirá um segundo momento de recolha de dados e entrevistas semi-estruturadas a elementos-chave da empresa.

Palavras-chave: Percepção de Liderança, Comprometimento dos Trabalhadores, Mudança Organizacional Multinacional, Suporte Organizacional Percebido (POS), Troca Líder-Membro (LMX)

Abstract

Purpose: The fast pace of the current world as well as paradigm shifting realities are making change an ever more quotidian element of life for societies, organizations and individuals alike. The literature generally proposes that in changing organizations, the role leadership can assume is paramount in guiding and supporting workers, thus ensuring their commitment and retention, but very few studies have addressed the impact of worker's perspective and opinion on leaders on their own attitudes towards the organization. Thus, understanding the influence of workers' perception on leadership support on their commitment to cultural organizational change within a multinational context is a relevant gap in the knowledge that this paper aims to address.

Theoretical Framework: Perceived Organizational Support (POS) and the Leader-Member Exchange (LMX) are the two theoretical frameworks that center this work: Successful changes necessitate workers being fully engaged and trusting the process (Jacob et al, 2013) and leaders play an influential role in guiding organizational culture and managing these changes (Schein, 1992).

Design/Methodology/Approach: Utilizing a case study methodology (Yin, 2003), this paper delves into quantitative analysis. Questionnaire surveys were applied to a multinational sample (N=201). Studied variables included worker's perceptions of leadership support, organizational culture and their own individual commitment with the organizational change. A correlational analysis was undertaken, using SPSS v.27.

Findings: Results showcase a positive evaluation of leaders in involving workers during change processes, especially within the multinational sample. Majority of workers recognize the importance of their role, indicating a profound engagement with the presented vision and purpose of the organizational change.

Research, Practical & Social Implications: The research underscores the significance of leadership support in influencing workers' commitment to change, particularly in a multicultural setting. From a practical standpoint, organizations can harness this understanding to enhance worker engagement during transitions. Socially, recognizing and addressing the perceptions of diverse workers can lead to a more inclusive and successful change process.

Originality/Value: This study provides a unique lens into the intertwining dynamics of leadership perception and worker commitment across different nationalities and demographics, especially in the context of profound organizational changes. This work is part of a larger study which will include a second data collection moment and semi-structured interviews to key players at the company.

Keywords: Leadership Perception, Worker Commitment, Multinational Organizational Change, Perceived Organizational Support (POS), Leader-Member Exchange (LMX)

Acrónimos

OPCO - OPerating COmpany

TSC - Teoria Social Cognitiva

CEO - Chief Executive Officer

ELT - Extended Leadership Team

ASG - Ambientais, Sociais e de Governança

Índice Geral

Introdução	12
1 . Revisão da literatura	14
1.1 O conceito de mudança organizacional	14
1.1.1 Desafios da Gestão da Mudança	14
1.1.2 A Globalização e as Dimensões da Mudança Organizacional	15
1.1.3 Fatores de Resistência à Mudança e Abordagens Contemporâneas	15
1.2 Mudança Organizacional: o papel do líder na gestão da mudança	16
1.2.1 Liderança Transformacional	16
1.2.2 Liderança Carismática	17
1.2.3 Liderança Autêntica	17
1.2.4 Liderança Servidora (Servant Leadership)	18
1.3 Liderança: definições e percepções	19
1.4 Características dos Líderes	20
1.4.1 Moralidade na Liderança	21
1.5 Comprometimento dos trabalhadores com a mudança	22
1.5.1 Capacitação/empoderamento	25
1.5.2 Compromisso com a mudança	25
1.6 O impacto do papel do líder no comprometimento dos trabalhadores com a mudança organizacional	26
1.6.1 Liderança Capacitadora e Compromisso dos Colaboradores	27
1.6.1.1 Autonomia e Alto Desempenho	27
1.6.1.1.1 Capacitação Psicológica	27
1.6.1.1.2 Construção de Confiança	28
1.6.1.1.3 Trabalho com significado	28
2. Objetivos e Metodologia	29
2.1 Objectivos da Investigação	29
2.2 Metodologia de Investigação	29
2.3 Técnicas de recolha de dados	29
2.3.1 Inquérito por questionário	30
2.4 Técnicas de Análise de dados	33

3. O estudo de caso randstad	36
3.1 Randstad - caracterização da empresa	36
3.2 Implementação da nova estratégia	38
3.3 Indicadores Randstad locais e globais estudados	42
3.4 Método	45
3.4.1 Amostra e procedimento de recolha de dados	45
3.4.2 Medidas	47
3.4.3 Hipóteses	49
3.4.4 Análise	51
3.4.5 Resultados	52
3.4.5.1 Propriedades psicométricas dos instrumentos	52
3.4.5.1.1 Receptividade à mudança organizacional	52
3.4.5.1.2 Cultura de participação activa	55
3.4.5.2 Fiabilidade das escalas	58
Discussão	62
Conclusão	64
Limitações e Pistas de Investigação Futura	65
Bibliografia	66

Tabelas

Tabela 1 Receptividade à mudança organizacional : caracterização dos constructos e escala utilizada	31
Tabela 2 Cultura de participação activa: caracterização dos constructos e escala utilizada	32
Tabela 4 Receptividade à mudança organizacional: comunalidades	52
Tabela 5 Receptividade à mudança organizacional : Análise factorial com o método de extracção de componentes principais e método de rotação de Varimax com normalização Kaiser	54
Tabela 6 Cultura de participação activa: comunalidades	56
Tabela 7 Cultura de participação activa : Análise factorial com o método de extracção de componentes principais e método de rotação de Varimax com normalização Kaiser	57
Tabela 8 Fiabilidade das escalas do estudo	58
Tabela 9 Tamanhos de efeitos de amostras independentes	59

Gráficos

Gráfico 1 . Comprometimento dos trabalhadores	42
Gráfico 2 . Apoio da liderança	43
Gráfico 3 . Implementação da estratégia	44
Gráfico 4 . managers non managers	46
Gráfico 5 . Género	46
Gráfico 6. Percentagem de participação por país	47

Anexos

Questionário aplicado	69
-----------------------	----

Introdução

Desafios contemporâneos como mudanças climáticas, instabilidade geopolítica, revoluções tecnológicas (onde se inclui o surgimento de inovações de inteligência artificial) e o recente evento pandémico têm acelerado o ritmo de mudanças que as organizações enfrentam nos últimos anos (Brunetto & Teo, 2018; Worley & Mohrman, 2014 citado em Ford, Lauricella, Fossen, & Riley, 2021) tornando cada vez mais relevante o estudo da mudança organizacional.

Dado que as iniciativas de gestão de mudança são praticamente impossíveis de integrar com sucesso quando não temos trabalhadores envolvidos e crentes no processo (Jacob et al, 2013, citado em Magsaysay, & Hechanova, 2017), torna-se também fundamental estudar a liderança nestes contextos e o comprometimento dos trabalhadores com a mudança .

De acordo com diversos autores, uma das dimensões de gestão da mudança mais desafiantes de se estudar é a cultura organizacional. Analisando a diversa literatura sobre o tema poderemos identificar que se defende que diferentes estilos de liderança poderão criar diferentes tipos de cultura organizacional (Dimitrios & Athanasios, 2014). Na mesma linha de reflexão e análise, defende-se que os líderes organizacionais são a chave para influenciar a cultura organizacional (Schein, 1992) e gerir as mudanças organizacionais (Schein, 1992).

Se considerarmos que os líderes podem influenciar a natureza da cultura organizacional então podemos propor que os líderes podem influenciar outros elementos organizacionais (Amabile, 1998 citado em Dimitrios & Athanasios, 2014), assim como a atitude perante o trabalho e a motivação. O desafio centra-se em compreender que ações de liderança concretizáveis podem influenciar a capacidade da organização em absorver a mudança mantendo, no entanto, o equilíbrio necessário para não colocar em causa a performance organizacional.

Do ponto de vista dos trabalhadores , o comprometimento com a mudança organizacional e consequentemente com a própria organização não se traduz somente por uma mera lealdade passiva estando também ligado a uma necessidade de presença activa que se caracteriza pela forma como os indivíduos estão dispostos a dar algo de si por forma a contribuir para o todo , para o bem-estar da organização (Mowday et all 1922 citado em Karina Ferreira Cunha, Célia Ribeiro e Paulo Ribeiro, 2021).

Esta ligação activa à organização conecta-se também com a confiança dos trabalhadores na sua liderança e pode determinar a eficácia desta liderança (Mwakisaghu 2019). Quando existe confiança os trabalhadores tendem a seguir os seus líderes principalmente nos processos de mudança que possam ocorrer na organização, podendo compreender-se que uma liderança positiva pode contribuir para uma mudança cultural positiva mas também para a mudança de comportamentos e atitudes dos trabalhadores na organização (Ionescu, 2014; Schein, 2010).

Assim, o presente estudo propõe responder à questão sobre qual o papel da percepção dos trabalhadores sobre a liderança durante um contexto de mudança organizacional, numa mesma empresa multinacional, no comprometimento com essa mesma mudança nos trabalhadores. Os objetivos do estudo são 1) compreender as percepções acerca da liderança num contexto de mudança organizacional, analisando diferenças entre os colaboradores relativamente a indicadores demográficos (e.g. idade, género, antiguidade, exercício de funções de liderança por parte dos próprios trabalhadores entre outros) 2) compreender também o nível de compromisso dos trabalhadores num contexto de mudança organizacional, analisando diferenças entre os colaboradores relativamente a indicadores demográficos (e.g. idade, género, antiguidade, exercício de funções de liderança por parte dos próprios trabalhadores entre outros) e 3) explorar a relação entre as percepções dos trabalhadores relativamente à liderança e o seu comprometimento com a mudança organizacional.

O estudo irá focar uma única empresa multinacional na área dos Recursos Humanos, recorrendo a uma metodologia de estudo de caso.

Apresenta-se como estrutura deste trabalho primeiramente a apresentação da revisão de literatura utilizada para enquadrar toda a componente teórica. Seguindo-se um segundo capítulo que enquadra os objectivos gerais e específicos do estudo assim como a abordagem metodológica utilizada para responder às questões de investigação em estudo. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação do detalhe prático aplicado ao estudo de caso Randstad. Finalizando com a conclusão e investigação futura.

1 Revisão de Literatura

1.1 O conceito de mudança organizacional

A mudança organizacional é um fenómeno intrínseco à dinâmica empresarial e é amplamente discutida na literatura técnica disponibilizada sobre o tema. Neste contexto, podemos definir mudança organizacional como "a explicação do movimento de uma organização de um estado atual conhecido para um estado futuro desejado e desconhecido" (Hussain et al. ,2018). Esta definição realça a natureza evolutiva e muitas vezes desafiadora da mudança nas organizações. De outra forma podemos também descrever a mudança organizacional como "o processo pelo qual as organizações se deslocam do seu estado presente para um estado futuro desejado, com o objetivo de aumentar a sua eficácia" (Jones , 2010) . Ambas as definições sublinham a importância da mudança como um meio de melhorar o desempenho e a eficácia das organizações.

1.1.1 Desafios da Gestão da Mudança

No entanto, a gestão da mudança não é uma tarefa simples. Gerwing (2016) reforça a análise feita anteriormente por Porras e Robertson na década de noventa, que conduziram estudos aprofundados no campo da mudança organizacional e identificaram dois tipos principais de mudança: "mudança planeada versus mudança não planeada" e "mudança de primeira ordem versus mudança de segunda ordem". De acordo com Porras e Robertson (1992), a diferença entre a mudança planeada e mudança não planeada, está na mudança planeada estar ligada à tomada de decisões cuidadosas considerando processos estruturados para melhorar a organização, enquanto que a mudança não planeada corresponde a influências externas, como novas tecnologias ou concorrentes que afetam o negócio principal da organização.

Para enfrentar esta situação, as organizações devem reagir de forma proativa, adaptando-se de maneira eficaz às mudanças planeadas e não planeadas. A gestão da mudança visa implementar mudanças significativas e visíveis nas organizações (Kuipers, de Witte e der Voet, 2013). No entanto, o sucesso da mudança organizacional é frequentemente subjetivo e multifacetado. Diferentes partes interessadas, incluindo investigadores e stakeholders, avaliam o sucesso de iniciativas de mudança com base em diversas percepções. Algumas visões consideram o sucesso da mudança organizacional como resultado do desempenho da organização, enquanto outras enfatizam a importância do apoio dos trabalhadores e conseqüentemente as suas atitudes face à mudança.

1.1.2 A Globalização e as Dimensões da Mudança Organizacional

A globalização económica tem exercido uma pressão significativa sobre as organizações, tornando a necessidade de mudança uma realidade constante. Nesse contexto, a capacidade de se adaptar rapidamente às transformações torna-se essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Para um melhor enquadramento sobre a mudança organizacional, devemos considerar as diferentes dimensões da mudança organizacional, os fatores que contribuem para a resistência à mudança e as abordagens contemporâneas para a gestão eficaz da mudança.

A mudança organizacional pode ser dividida em quatro categorias principais, de acordo com Robbins (2008):

Mudança na Estrutura Organizacional: Envolve ajustes nos departamentos, coordenação, níveis de controlo e centros de decisão. Pode também implicar uma reorganização mais profunda das tarefas e sua distribuição pelos diferentes departamentos e unidades (Steele, 1986).

Mudança Tecnológica: Abrange a introdução de novos equipamentos, ferramentas e métodos operativos. A automação e a digitalização são exemplos de grandes mudanças tecnológicas que impactam hoje a realidade das organizações.

Configuração dos Espaços Físicos: A forma como os espaços físicos são configurados dentro da organização pode influenciar o ambiente de trabalho, afetando o conforto e a produtividade dos trabalhadores.

Mudanças nas Pessoas: Mudar as pessoas não implica necessariamente substituí-las, mas sim promover mudanças de atitudes e comportamentos através de processos de comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas.

1.1.3 Fatores de Resistência à Mudança e Abordagens Contemporâneas

Entender os fatores que contribuem para a resistência à mudança é fundamental para uma gestão eficaz. Fatores individuais e organizacionais desempenham papéis importantes nesse processo.

Modelos de gestão da mudança têm acompanhado o desenvolvimento das teorias organizacionais contemporâneas, enfatizando a influência do ambiente e da envolvente organizacional.

As teorias contingenciais (Pugh e Hickson, 1989) relacionam a envolvente organizacional com as estruturas da organização, enquanto as teorias ecológicas destacam a importância dos grupos e a sobrevivência competitiva das organizações (Carrol, 1988).

Uma abordagem promissora para a gestão da mudança enfatiza a aprendizagem generativa e a aprendizagem-ação, ocorrendo em níveis individuais e grupais. Isso pode ser alcançado criando um ambiente de aprendizagem no local de trabalho, ajudando os outros a estabelecer e alcançar objetivos de aprendizagem, identificando ferramentas e recursos para adquirir conhecimento, fornecendo feedback construtivo, incentivando a reflexão e promovendo o diálogo. O diálogo, conforme definido por Schein (1990), visa melhorar a consciencialização sobre o processo de pensamento e as percepções individuais, permitindo aos trabalhadores alcançar um maior nível de criatividade e compreensão compartilhada.

1.2 Mudança Organizacional: o papel do líder na gestão da mudança

A liderança desempenha um papel crucial na gestão de mudanças organizacionais. Podemos definir liderança como a capacidade de influenciar valores, crenças, atitudes e comportamentos de um grupo de trabalhadores (Ganta & Manukonda, 2014).

Um líder com competências de liderança sólidas pode motivar e influenciar facilmente os trabalhadores da organização e implementar mudanças eficazes. No entanto, a ausência de liderança eficaz pode resultar em falhas nos esforços de mudança organizacional (Atkinson, 2015).

Encarando os líderes como agentes de mudança (Bass, 1985), que apoiam a construção de uma visão clara e definida, compreensível e alcançável, entende-se que devem compreender claramente os objetivos estratégicos da organização, identificar as ações necessárias para alcançá-los e analisar as ideologias existentes na organização (Belias & Koustelios, 2014). Um líder eficaz deve estar atento à formulação, implementação e sustentação dos esforços de mudança.

1.2.1 Liderança Transformacional

Quando analisamos diferentes abordagens de liderança, a liderança transformacional evidencia-se como uma abordagem eficaz para melhorar a avaliação positiva da mudança pelos trabalhadores.

Isto ocorre porque os efeitos positivos a curto e a longo prazo do aumento do potencial dos líderes podem beneficiar todo o processo de mudança. Além disso, a conscientização sobre o papel dos líderes na comunicação de informações importantes, na interpretação das consequências individuais e no trabalho ativo e positivo em prol da mudança pode ser um investimento positivo para as organizações em processo de mudança (Belias & Koustelios, 2014).

A teoria da liderança transformacional é um método pelo qual líderes e trabalhadores se ajudam mutuamente a aumentar a motivação e o comportamento ético (Miska & Mendenhall, 2018). Nessa teoria, o ônus da liderança recai sobre todos os indivíduos do grupo que trabalham em direção a um objetivo comum (King, 1990). A mudança e a adaptabilidade são as marcas registradas da liderança transformadora (Johns & Moser, 1989).

1.2.2 Liderança Carismática

Devemos também referir a Liderança Carismática. Líderes carismáticos são vistos como a exceção e não a regra na sociedade atual (Ronay & Vugt, 2014). Além disso, a liderança carismática cria alguns desafios em comparação com outras teorias emergentes pois requer que os trabalhadores se adaptem ao líder em detrimento da valorização dos próprios trabalhadores (Malakyan, 2014).

1.2.3 Liderança Autêntica

Sendo também considerada a Liderança Autêntica que centra o seu foco na autenticidade da pessoa responsável para além das suas competências de liderança (Northouse, 2015). Este estilo de liderança abrange diversas definições considerando os diversos factores que incorpora. A liderança autêntica deriva do positivismo psicológico (Duignan, 2014), ou seja quer os líderes quer os seus seguidores focam-se em traços positivos, em vez de traços negativos. A liderança autêntica exige e necessita de uma estrutura organizacional altamente desenvolvida (Miska & Mendenhall, 2018). Um líder autêntico é aquele que trata os seus seguidores com respeito e demonstra confiabilidade e consistência em pensamentos, palavras e ações (Duignan, 2014).

As diferentes teorias de liderança estão a evoluir no sentido de uma de liderança como construto social que integra todos os aspectos da dinâmica de grupo, do ambiente e de outros factores intangíveis (Middlehurst, 2008).

1.2.4 Liderança Servidora (Servant Leadership)

Uma outra abordagem ao tema da liderança atual é a Liderança Servidora (servant leadership). Esta teoria de liderança surge da abordagem transformadora. A abordagem de Servidora enfatiza o cuidado com os trabalhadores (Northouse, 2015). Nesse contexto, o líder concentra-se mais nas necessidades dos trabalhadores (Northouse, 2015) tendo estas prioridade sobre as necessidades da organização (Miska & Mendenhall, 2018). Alguns investigadores sugerem que a liderança servidora oferece oportunidades para que os trabalhadores alcancem o nível de líderes (Malakyan, 2014). Além disso, se a liderança for considerada uma função na era moderna, então os papéis de líder e seguidor/trabalhador devem ser intercambiáveis conforme a situação o requerer (Malakyan, 2014).

Pesquisas anteriormente realizadas destacaram que "a liderança é a arte de mobilizar outros a lutar por aspirações partilhadas". Portanto, é crucial que os líderes sejam altamente competentes no processo de gestão da mudança se desejam ser agentes de mudança bem-sucedidos. Podemos apontar como principal tarefa da gestão atual o liderar a mudança nas empresas (Nael Uleikha Zainol, Tan Owee Kowang, Ong Choon Hee, Goh Chin Fei, Baharudin Bin Kadir).

A adoção de mudanças pela gestão de topo da organização baseia-se na confiança, cultura organizacional, aprendizagem, trabalho em equipa, comunicação e liderança. As mudanças na gestão estratégica podem ocorrer se houver uma liderança eficaz na organização (Atkinson 2015). Além disso, gestores com competências de liderança sólidas moldarão uma cultura positiva na organização, influenciando o comportamento e atitude dos trabalhadores para melhor (Ionescu, 2014; Schein, 2010).

A liderança provou ser um dos fatores de sucesso para motivar e incentivar continuamente os trabalhadores a mudar (Mwakisaghu, 2019). A aceitação da mudança pelos trabalhadores demonstra que o líder evidencia liderança eficaz na gestão da mudança. Para se tornar um líder melhor, é essencial passar por processos de aprendizagem/treino que permitam desenvolver competências. Além disso, envolver os trabalhadores neste processo de desenvolvimento de competências pode motivá-los e, assim, melhorar a produtividade da organização (Zainol, N. U., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. Bin. , 2020).

Num mundo em constante evolução, a liderança desempenha um papel crucial na gestão de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Líderes eficazes devem criar uma visão clara,

comunicá-la de maneira compreensível e motivar os trabalhadores a abraçar a mudança. A liderança não apenas motiva, mas também influencia a cultura e o desempenho da organização, tornando-se essencial para o crescimento e a adaptação das organizações num mundo em constante transformação. Desta forma, investir no desenvolvimento das competências de liderança é fundamental para o sucesso e a competitividade das organizações e por isto aprofundaremos mais o foco no papel do líder e nas diferentes definições e percepções de liderança.

1.3 Liderança: definições e percepções

O entendimento sobre quem assume o papel de líder e o que compõe a liderança tem sido uma questão promotora de variadas análises e estudos ao longo dos anos, envolvendo investigadores, universidades, organizações militares e outras organizações desde o século XIX, quando as investigações nesse campo tiveram início (McCleskey, 2014). Esta questão é reforçada pelo fato de existirem diferentes percepções sobre a definição quer de líder quer de liderança. Na verdade, existem mais de duzentas ideias e teorias divergentes acerca da liderança e de como definir este conceito (McCleskey, 2014).

Na sociedade atual, a noção de um líder único para todos já não se apresenta como a mais viável. O desenvolvimento verificado nas práticas de investigação sobre o tema relegou as antigas teorias de liderança ao passado (Udo-Akang, 2012). As pesquisas atuais procuram compreender as competências, características, traços e situações em que a liderança pode efetivamente existir para conduzir e inspirar uma organização (Green, 2014).

Um dos principais debates que se perpetuam no estudo da liderança liga-se à questão de se alguém nasce líder ou se transforma em líder por meio da experiência aplicada ao longo de uma carreira. Alguns sugerem que um líder é inato, enquanto outros defendem que a liderança é adquirida com a experiência. Há ainda quem argumente que não existe tal coisa como o líder, e que o líder é uma perpetuação de uma ficção. O dicionário Merriam-Webster define um líder como "aquele que lidera" (Merriam-Webster, 2016), e o princípio da liderança como "uma posição à frente" (Merriam-Webster, 2016). Contudo, essas definições não contribuem de forma direta para a construção de uma visão única sobre o tema.

Muitas teorias de liderança estudam a liderança não como um comportamento mas sim como um conjunto de ações por parte do líder (Johns & Moser, 1989). Para além da diversidade de teorias estudadas e apresentadas, as ideias teóricas divergentes sobre liderança surgiram em diferentes

momentos da história, refletindo as características da época em que foram apresentadas (Middlehurst, 2008). Investigações mais recentes relacionadas a teorias evolucionárias e a integração de ideias darwinianas sugerem que as ações e traços de liderança estão diretamente ligados à nossa evolução como espécie (Ronay & Vugt, 2014).

A liderança apresenta-se, por tudo isto, como um conceito multifacetado que tem sido amplamente estudado por diversos autores ao longo dos anos. Este conceito define-se através de características e práticas que contribuem para podermos definir o conceito de liderança eficaz.

1.4 Características dos Líderes

As características dos líderes têm tido destaque quando estudamos diversas teorias de liderança. As características evidenciadas por diversos autores que realizaram os seus estudos no decurso do século XX, têm-se focado no "que os líderes são ou têm, especialmente, mas não exclusivamente, naquilo com que nasceram", em detrimento de "o que podem fazer" (Carlyle, 1841). Algumas características-chave da liderança incluem inteligência, traços de personalidade como a extroversão, a inteligência emocional (por exemplo, a autoconsciência), ambição, persistência e coragem. Ser detentor/a destas características melhora a capacidade de alguém desempenhar eficazmente o seu papel de liderança (Stogdill, 1948, 1974; Zaleznik & Kets de Vries, 1975; George, 2003; Weber, 1947; Greenleaf, 1970; Hambrick & Mason, 1984).

A análise de diversos autores permite-nos considerar que não existe um consenso sobre um único conjunto de práticas de influência que permitam orientar líderes na obtenção de resultados desejados. E a evolução nos estudos realizados, mas também a mudança que se verifica no contexto político, económico e social, faz-nos compreender que surgem, já em pleno séc XXI, diferentes teorias que advogam abordagens diversas, como liderar pelo exemplo (liderança carismática e autêntica) versus teorias que se focam na utilização de mecanismos de recompensa e punição (liderança transacional).

Esta evolução promove o foco na pessoa e desta forma, evidencia-se que o desenvolvimento das pessoas ganhou destaque, com a crença de que "os líderes são feitos, não nascem apenas".

Cinco atividades cruciais no processo de liderança durante mudanças organizacionais foram identificadas por Cummings e Worley (2003). Essas atividades englobam a motivação para a mudança, a criação de uma visão, o desenvolvimento de apoio político, a gestão da transição e a

manutenção do ímpeto. A motivação para a mudança e a criação de uma visão estão relacionadas à fase de descongelamento, na qual o estado atual da organização é considerado para a mudança. Enquanto isso, o desenvolvimento de apoio político e a gestão da transição referem-se à fase de movimentação da mudança, e a manutenção do ímpeto diz respeito à implementação e estabilização do processo de mudança.

1.4.1 Moralidade na Liderança

Algumas dimensões da liderança, como o caráter, os seguidores, o contexto e os resultados da liderança, não receberam durante bastante tempo, a ênfase que merecem nas teorias de liderança (Rothlin & Haghirian, 2013; House & Aditya, 1997; Kellerman, 2012, 2015; Miller, 2012). O caráter assume maior relevância e interesse público quando escândalos organizacionais são expostos (Novicevic, Zikic, Martin, Humphreys, & Roberts, 2013). Dada a importância do caráter/moralidade, deve existir uma vigilância atenta ao longo do tempo, não apenas quando os escândalos são revelados, a fim de garantir que as organizações sejam lideradas por pessoas de caráter. Líderes com identidade moral raramente tomam decisões que contrariam profundamente a sua identidade. A identidade moral conduz a uma liderança responsável. Líderes com identidade moral atendem às necessidades dos stakeholders internos e externos, servem como bons modelos para os seguidores, são visionários e agentes de mudança que lideram com integridade. As ações do líder, ao contrário das ações de um indivíduo privado, impactam muitas pessoas, portanto, o líder deve agir eticamente (Flanigan, 2017).

Como observado por Burns (1978), a liderança está fundamentada na moralidade, e um líder é um ator moral que serve o interesse do bem público. A liderança moral trata de atender às necessidades e aspirações autênticas dos seguidores e de manter os valores no processo. É possível tomar decisões empresariais através de uma perspectiva moral e alcançar o sucesso nos negócios. Não se trata de uma escolha entre um e outro, mas sim da combinação de competência empresarial com a determinação de aplicar uma perspectiva moral em todas as decisões empresariais. A autoridade da liderança moral deriva tanto da autenticidade moral quanto da competência empresarial (Becker, 2013).

Dado que os líderes alcançam resultados através das pessoas, várias teorias de liderança advogam por resultados que promovam o desenvolvimento das pessoas e um ambiente de trabalho mais saudável. Esta abordagem, exemplificada por House & Mitchell (1974) e Kouzes & Posner

(2012), é um passo na direção certa. É hoje defendido que os líderes e a liderança são fundamentais para o sucesso global das organizações.

O alinhamento de diferentes teorias ao longo dos anos leva-nos hoje a compreender que a função de liderança passa por garantir que os trabalhadores se sintam realizados e estejam bem preparados, como sugerido por Bass (1985). Em segundo lugar, a liderança deve assegurar que os acionistas beneficiem de forma sustentável do seu investimento, conforme destacado por Madison, Holt, Kellermanns e Ranft (2016). Além disso, não podemos esquecer que a organização não existe num vácuo; portanto, a liderança deve garantir que a organização participe ativamente em atividades comunitárias, como enfatizado por Greenleaf (1970).

No entanto, no caminho dos líderes, surgiram duas falsas dicotomias. A primeira delas sugere que os líderes não podem satisfazer simultaneamente as necessidades dos acionistas e dos trabalhadores, uma ideia desafiada por Miller (2012). Na verdade, é possível que tanto os acionistas como os trabalhadores estejam satisfeitos ao mesmo tempo. A segunda falsa dicotomia é a ideia de que os líderes não podem alcançar resultados de forma ética, como discutido por Rothlin & Haghirian (2013). Torna-se hoje essencial compreender, no contexto de permanente mudança em que vivemos, que líderes éticos e eficazes alcançam resultados que poderão ser mais duradouros e com impacto na sociedade que integram.

A evidência empírica também aponta que a variação na liderança é explicada em 30% pela genética e em 70% pelo ambiente (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Portanto, investigadores e stakeholders podem reavaliar hoje a sua análise considerando a procura por uma definição definitiva ou preditiva do que é um líder. Essas intenções não devem estar ancoradas na noção do passado de que os líderes nascem em vez de serem desenvolvidos. Desta forma, os decisores organizacionais devem procurar potenciais e desenvolvê-los para criar os líderes que desejam.

1.5 Comprometimento dos trabalhadores com a mudança

Durante o processo de mudança organizacional, dois fatores desempenham um papel fundamental: a resistência dos trabalhadores (Stanley, Meyer e Topolnytsky, 2005) e a abertura à mudança (Wanberg e Banas, 2000). A resistência dos trabalhadores pode influenciar negativamente o processo de mudança contribuindo diretamente para resultados menos favoráveis

(Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish e DiFonzo, 2004), desta forma potencializar a abertura dos trabalhadores para a mudança deve ser priorizado ao longo do processo de mudança.

A liderança perante um contexto de mudança pode ser definida como “o processo de diagnosticar a situação atual do grupo de trabalho” posicionando onde este grupo de trabalho deve estar no futuro através da definição de uma estratégia de acção que permita alcançar esse objectivo e onde ele precisa estar no futuro, formulando uma estratégia para atingir esse objetivo (Laura e Stephen, 2002).

Quando falamos de liderança falamos de equipas e o papel dos trabalhadores no processo de mudança ganha relevo pois “ procura aumentar a participação nas decisões que afetam o desempenho da organização e o bem-estar dos trabalhadores” (Glew, Leary-Kelly, Griffin e Van Fleet , 1995). Isso pode ser explicado em quatro elementos (poder, informação, conhecimento e habilidade e recompensas) que promovem o envolvimento dos trabalhadores. Para superar a resistência à mudança organizacional, o envolvimento dos trabalhadores é a estratégia mais antiga e eficaz na formulação e implementação do planeamento da mudança. A participação levará a uma mudança de alta qualidade e superará a resistência na fase de implementação (Vroom & Yetton, 1973). Com isso, uma variedade de informações e ideias podem ser geradas, o que pode contribuir para a eficácia e adequação das inovações na situação, aumentar a probabilidade de sucesso, criar comprometimento dos membros na implementação da mudança e motivar os trabalhadores a liderar os esforços de mudança no trabalho (Cummings & Molloy, 1977).

Após sair do status quo, os líderes são obrigados a apoiar o envolvimento dos trabalhadores para acelerar a mudança na organização. O estudo de Pierce et al. (2002) afirma que, para estimular o processo, os trabalhadores devem ser abordados sobre a mudança. Os líderes devem educar, comunicar, participar, envolver os trabalhadores em relação ao processo de mudança , contribuindo também com o suporte à tarefa, fornecer apoio emocional e incentivos. O estudo de Morgan e Zeffane (2003) afirma que, durante o processo de mudança, a transparência do líder reafirma e aumenta a confiança no envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança organizacional, permitindo que os trabalhadores expressem as suas opiniões e tenham um melhor sentido de estarem em controle do processo (Morgan & Zeffane, 2003). Líderes com comportamento encorajador fornecerão suporte ou sugestões no processo de mudança e colherão os benefícios do comprometimento com a tarefa e da eficácia (Higgins, Judge & Ferris, 2003).

O papel ativo dos trabalhadores na mudança organizacional contribui para a construção de sentimentos positivos (Furst & Cable, 2008), aumentando a aceitação do processo de mudança (Oreg, 2006) e a seleção de mudanças durante o processo para consolidar o suporte organizacional (Armenakis & Harris, 2009).

O envolvimento dos trabalhadores será mais eficaz se os trabalhadores tiverem autonomia e responsabilidade (Mathieu, Gilson & Rubby, 2006). Reconhecendo a importância do seu papel, os trabalhadores partilham conhecimento. Esta partilha de conhecimento pode ir desde o desenvolvimento de tarefas específicas, passando pelo alinhamento do fluxo de informações a vários níveis, pela estruturação de planos de negócios, análise de condições competitivas, novas tecnologias e métodos de trabalho, ideias para o desenvolvimento organizacional. Envolvidos, os trabalhadores partilham competências e experiência, contribuem para o desenvolvimento de outros e de forma directa para a resolução de problemas (Cummings & Worley, 2003).

A partilha de conhecimento, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002) , é crucial entre os indivíduos de uma organização. Revelando ser fundamental para a competitividade, sustentabilidade e economia dinâmica (Hakanson, 1993, Foss e Pedersen, 2002). Portanto, as organizações não dependem apenas da formação, das equipas de trabalho e do sistema de gestão, dependem também de indivíduos com saber operacional que partilham crenças, experiências, habilidades, competências e capacidades (Ambrosini e Bowman, 2001, Brown e Duguid, 1991).

No processo de mudança, quando os trabalhadores contribuem, a etapa de partilha de conhecimento identifica o tipo de conhecimento que gera valor para a organização e depois cria o mecanismo para esse conhecimento. O conhecimento necessário é identificado para atender às necessidades organizacionais, que podem ser obtidas de duas fontes: externa, como por exemplo serviços de consultoria, ou partilha de conhecimento interna em redes informais entre trabalhadores que possuem experiência (Wenger, 1999).

A concretização da mudança implica que o estado atual da organização precisa ser transformado no estado desejado, no entanto, esse processo não ocorrerá de forma instantânea, mas sim de maneira gradual e simultânea. Beckhard e Harris (1987) identificaram três atividades essenciais para a implementação da mudança: o planeamento das atividades, o planeamento do comprometimento e a estrutura de gestão da mudança.

1.5.1 Capacitação/empoderamento

Focando a nossa análise no comprometimento dos trabalhadores como pode este ser caracterizado e conseqüentemente planejado? O empoderamento (empowerment) , um conceito multifacetado com diversas definições, desempenha um papel fundamental na moldagem da dinâmica dos locais de trabalho modernos. Define-se como o processo de promover a motivação e a autoeficácia nos trabalhadores com o objetivo de reduzir ou eliminar a sensação de impotência (Sun et al., 2012). Este conceito de capacitação ou empoderamento envolve motivar os trabalhadores a terem autonomia e a procurar um sentido na realização dos seus objetivos (Thomas, 1990).

Spreitzer (1995) caracteriza o empoderamento como um processo psicológico que amplia e fortalece a autoridade, promovendo a motivação associada a elementos cognitivos como o significado, a competência, a autodeterminação e a influência , sendo estes elementos percebidos pelos trabalhadores no desempenho da sua atividade. É importante salientar que o empoderamento também implica capacitar e inculcar responsabilidade, tendo em conta as capacidades e competências dos trabalhadores.

O empoderamento tem um impacto direto no bem-estar psicológico dos trabalhadores (Sun et al., 2012). Ajuda os trabalhadores a clarificar os seus objetivos e motivações, conferindo-lhes a autoridade e a autonomia necessárias, fomentando a confiança e permitindo o desenvolvimento de um estado psicológico positivo (Park et al., 2017). Trabalhadores que possuem um estado psicológico positivo e confiança estão mais propensos a participar ativamente na mudança organizacional e a assumir riscos calculados sem receio de conseqüências negativas.

1.5.2 Compromisso com a mudança

O compromisso com a mudança é outro fator crítico no âmbito do comportamento organizacional. Herscovitch e Meyer (2002) distinguem três tipos de compromisso com a mudança: compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso de continuidade.

O compromisso afetivo - surge da confiança e ligação à organização, apoiando as iniciativas de mudança com base nestes laços emocionais.

O compromisso normativo - assume o apoio à mudança organizacional como um dever moral.

O compromisso de continuidade - resulta do medo dos potenciais custos associados à resistência ou à não adesão à mudança.

A investigação feita sobre o tema sugere que o compromisso com a mudança organizacional é um elemento-chave na promoção de um comportamento genuíno de mudança por parte dos trabalhadores durante os períodos de transição organizacional (J. Organ., 2017), revela-se desta forma, como essencial para a implementação bem-sucedida de iniciativas de mudança organizacional.

A inovação e a mudança acarretam de forma inerente, diversos riscos sendo um destes riscos a possibilidade de falha (Tesluk et al., 1997). No entanto, indivíduos que são propensos a correr riscos tendem a encará-los como oportunidades de crescimento e progresso (Neves & Eisenberger, 2014). Tais indivíduos estão mais comprometidos com novas iniciativas e processos, incluindo a mudança organizacional, uma vez que procuram ativamente capturar e criar novas oportunidades (Rank et al., 2015).

Desta forma, podemos assumir que o empoderamento e o compromisso com a mudança organizacional são aspectos integrais dos locais de trabalho contemporâneos. O empoderamento melhora a motivação, a autoeficácia e o bem-estar psicológico dos funcionários, o que, por sua vez, promove a participação ativa nas iniciativas de mudança organizacional. O compromisso com a mudança é crucial para a implementação bem-sucedida dessas iniciativas, pois sustenta a disposição dos trabalhadores em abraçar e apoiar a mudança. Juntos, esses fatores criam um ambiente sinérgico propício à inovação, ao crescimento e à adaptabilidade nas organizações.

1.6 O impacto do papel do líder no comprometimento dos trabalhadores com a mudança organizacional

Podemos considerar, tendo por base a exposição realizada até aqui, que a mudança organizacional é um aspeto essencial da evolução e crescimento de uma organização.

A implementação bem-sucedida de iniciativas de mudança muitas vezes depende do compromisso e do envolvimento dos trabalhadores e torna-se essencial trazer a este estudo a reflexão sobre o impacto do papel do líder no comprometimento dos trabalhadores com a mudança organizacional.

Revelando-se o comprometimento com a mudança essencial para o processo de mudança, assim como a capacitação ou empoderamento dos trabalhadores, a capacidade de envolvimento por parte de uma liderança capacitadora permite a ligação a todos os conceitos até ao momento apresentados.

1.6.1 Liderança Capacitadora e Compromisso dos Colaboradores

A liderança capacitadora é caracterizada por líderes que partilham informações, fomentam relações sólidas com os colaboradores, incentivam a participação dos colaboradores e concedem autonomia (Parish et al., 2007; Lee et al., 2018). Este estilo de liderança desempenha um papel crucial na construção da confiança, da confiança e da motivação entre os colaboradores.

1.6.1.1 Autonomia e Alto Desempenho

A liderança capacitadora concede aos trabalhadores um elevado grau de autonomia, permitindo-lhes atingir o seu melhor desempenho (Lee et al., 2018). Quando os trabalhadores acreditam que têm a liberdade de tomar decisões e confiam nos seus líderes, estão mais inclinados a correr riscos calculados e a manifestar comportamentos criativos e inovadores (McCauley & Kuhnert, 1992). Esta autonomia incute uma sensação de segurança dentro da organização (Schaubroeck et al., 2011), promovendo um ambiente onde os trabalhadores contribuem ativamente para o desempenho organizacional (Colquitt et al., 2007).

1.6.1.1.1 Capacitação Psicológica

A liderança capacitadora não só capacita os trabalhadores nas suas tarefas, mas também a nível psicológico. Líderes que demonstram este comportamento incentivam os trabalhadores a correr riscos e a ver falhas como oportunidades de crescimento (Konczak et al., 2000). Esta abordagem de apoio faz com que os colaboradores se sintam confiantes e seguros dentro da organização (Arnold et al., 2000). O estilo de liderança permite aos colaboradores cometer erros sem medo, promovendo, em última análise, uma cultura de aprendizagem contínua e melhoria.

1.6.1.1.2 Construção de Confiança

A confiança é um pilar da liderança capacitadora e é crucial para o compromisso dos trabalhadores com a mudança organizacional. Líderes que capacitam os trabalhadores ganham a sua confiança e confiança (Colquitt et al., 2007). Esta confiança capacita os trabalhadores a correr riscos para se adaptarem à mudança e contribuírem para o sucesso da organização. A confiança também ajuda a aliviar os medos, ansiedades e stress dos trabalhadores relacionados com iniciativas de mudança (Biemann et al., 2015). Como resultado, a liderança capacitadora reduz as emoções negativas entre os trabalhadores e prepara-os para abraçar a mudança com uma atitude positiva.

1.6.1.1.3 Trabalho com significado

A liderança capacitadora contribui para que os trabalhadores encontrem significado no seu trabalho. Este estilo de liderança incentiva os trabalhadores a assumirem a propriedade das suas tarefas, promovendo um sentimento de orgulho e propósito (Arnold et al., 2000). Os trabalhadores que se sentem capacitados estão mais propensos a ver o seu trabalho como significativo e alinhado com os objetivos da organização. Este sentido de propósito reforça ainda mais o seu compromisso em alcançar a mudança organizacional.

2. Objetivos e Metodologia

2.1 Objectivos da Investigação

O presente estudo pretende responder à questão de investigação : qual o impacto da percepção de apoio da liderança por parte dos trabalhadores no seu comprometimento com uma mudança organizacional, num contexto multinacional.

Considerando a questão de investigação integrada no estudo de caso sobre a Randstad, apresentam-se como objectivos gerais, associados à realidade organizacional da empresa em análise: compreender qual a percepção do apoio da liderança nos trabalhadores, analisar o comprometimento com a mudança organizacional nos trabalhadores , perceber se a percepção de apoio de liderança afeta de alguma forma o comprometimento com a mudança organizacional.

No detalhe destes objetivos gerais surgem, como objetivos específicos, perceber se existem diferenças entre as percepções de liderança e o comprometimento com a mudança em diferentes trabalhadores de acordo com as suas características demográficas (idade, género, antiguidade, nacionalidade, entre outros) e perceber se a percepção de apoio da liderança afeta de alguma forma o comprometimento com a mudança organizacional na Randstad em diferentes países.

2.2 Metodologia de Investigação

A possibilidade de estudarmos um contexto organizacional específico leva-nos à opção pelo estudo de caso como base desta dissertação de mestrado (Yin, 2003). Os estudos de caso permitem-nos entender fenómenos da vida real, como sejam os processos organizacionais, com maior profundidade, sempre tendo em conta condições contextuais que se revelem importantes para o estudo (Yin, 2007) e conseqüentemente permitem-nos “tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, 1971 citado em Yin, 2010).

2.3 Técnicas de recolha de dados

Este estudo, centrado na realidade organizacional da Randstad, tem por base uma análise quantitativa, porque apostamos em atributos lineares, medições e análise estatística. Como complemento futuro de estudo apostaremos numa vertente qualitativa, por forma a permitir explorar

de uma maneira mais livre a percepção e a compreensão humana, podendo desta forma aprofundar o fundamento para o pensamento qualitativo (Stake, 2010).

Porque falamos de uma organização com mais de 60 anos de história, com um alinhamento estratégico próprio com valores e princípios organizacionais vinculados e com uma cultura multinacional consolidada é essencial analisar a informação cedida pela empresa para o reforço do fundamento. A análise documental, terá por isso, um papel importante na construção da fundamentação do estudo, sendo essencial reconhecer que é importante termos parâmetros para avançarmos na produção de conhecimento (Minayo 2009 citado em Junior, Oliveira, Santos & Schnekenberg, 2021).

2.3.1 Inquérito por questionário

Em detalhe, para a análise quantitativa, fizemos a aplicação de um questionário customizado à realidade do caso em estudo , através de administração direta, a uma amostra populacional multinacional representativa, até 400 trabalhadores, tendo sido o mesmo construído e aplicado em inglês e em português.

Este questionário foi preparado para apoiar a medição de indicadores definidos de impacto percebido do papel das lideranças, num contexto de mudança em curso, mas também a medição do sentido de comprometimento dos trabalhadores com esta mudança e se o mesmo tem ligação à ação da liderança, tendo por base o período de comunicação da nova estratégia, permitindo compreender o impacto desta percepção no sentido de comprometimento dos trabalhadores com a mudança cultural em curso.

O questionário aplicado teve por base um questionário validado para medir os construtos em estudo e considera uma caracterização socio-demográfica que nos permite analisar itens em função da caracterização da amostra em termos de faixa etária dos respondentes , caracterização por género e nacionalidade, por antiguidade, fazendo um enquadramento sobre se já assumiram funções de liderança , permitindo um complemento de análise face à experiência funcional e se o assumir de algumas responsabilidades de liderança tem ou não impacto na percepção em estudo.

Com o objectivo de compreender o posicionamento dos inquiridos face às várias dimensões abaixo caracterizadas, foi aplicada uma escala de Likert, de 1 a 5, identificando o objeto em avaliação,

numa primeira etapa, seguindo-se as categorias de avaliação que variam por escala (Frankenthal, 2017).

As diferentes categorias que compõem a escala diferem de acordo com o objectivo da recolha, tendo sido utilizado para cada dimensão as seguintes escalas:

Tabela 1. Receptividade à mudança organizacional : caracterização dos constructos e escala utilizada

Constructos	Item	Escala Likert
Consciência de mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Até que ponto está ciente do âmbito das mudanças organizacionais que estão a ocorrer globalmente na Randstad? • Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? • Quão claras são as informações sobre a mudança organizacional que lhe são comunicadas? • Na Randstad Portugal temos atualmente o seguinte modelo de trabalho... 	<p>1- nada ciente a 5 totalmente ciente</p> <p>1- nada claras a 5 totalmente claras</p>
Compromisso pessoal com o plano de transformação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estou pessoalmente empenhado na visão e nos valores enunciados na implementação da estratégia global. • Acredito que a Randstad Portugal pode atingir os objetivos da implementação da estratégia global. • Comprometo-me a implementar as ações definidas para a implementação da estratégia global para atingir os seus objetivos. 	<p>1- discordo totalmente a 5 concordo totalmente</p>
Apoio da liderança	<ul style="list-style-type: none"> • O management team está empenhado em implementar a estratégia global da Randstad. • O management team estabelece políticas e procedimentos que são consistentes com a visão e os valores subjacentes à implementação da estratégia global da Randstad. • O management team é receptivo a sugestões sobre a melhor forma de implementar as metas e objetivos da estratégia global da Randstad. • O management team toma medidas para eliminar as barreiras que dificultam o desenvolvimento do processo de implementação da estratégia da Randstad. 	<p>1- nada comprometido a 5 - totalmente comprometido</p> <p>1- discordo totalmente a 5 concordo totalmente</p>
Mudanças organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de implementação da estratégia da Randstad está a conduzir a mudanças que são... 	<p>1- maioritariamente negativas a 5 - maioritariamente positivas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • O plano estratégico de transformação global da Randstad está a conduzir a mudanças na forma como os trabalhadores fazem o seu trabalho na empresa que são... • O processo estratégico de gestão da mudança global da Randstad está a conduzir a alterações nas rotinas diárias dos trabalhadores que são... • O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a conduzir a mudanças nas interações com os stakeholders externos que são... • O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a mudar a comunicação dentro da empresa de formas que são... 	
--	--	--

Na tabela 1, caracterizamos a escala da receptividade à mudança organizacional, que se divide em quatro construtos principais: "Consciência de mudança organizacional", "Compromisso pessoal com o plano de transformação estratégica", "Apoio da liderança" e "Mudanças organizacionais".

Na tabela 2, caracterizamos a escala da cultura de participação activa, que se apresenta com a "abertura a novas ideias", a "comunicação clara e atempada", o "trabalho desafiante e variado", as "oportunidades de formação e desenvolvimento" e as "funções e responsabilidades", estando estes construtos apresentados no questionário pelas questões aqui indicadas.

Tabela 2. Cultura de participação activa: caracterização dos constructos e escala utilizada

Constructos	Item	Escala Likert
Abertura a novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Na Randstad Portugal as novas ideias são altamente valorizadas • Espera-se que todos os trabalhadores da Randstad Portugal, e não só o management team, resolvam problemas e apresentem sugestões. • Os trabalhadores são encorajados a experimentar diferentes abordagens para resolver problemas. • Os trabalhadores são valorizados pelo fato de tomarem iniciativas. 	1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente
Comunicação clara e atempada	<ul style="list-style-type: none"> • As alterações, atualizações e progressos são claramente comunicados. • Os trabalhadores partilham 	1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente

	<p>abertamente informações e boas práticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As aprendizagens feitas sobre novas tarefas de trabalho são postas à disposição de todos os trabalhadores . • Os líderes partilham com os trabalhadores informações atualizadas sobre as tendências de negócio, as perspectivas dos stakeholders e as orientações da Randstad Portugal. 	
Trabalho desafiante e variado	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores têm responsabilidades e tarefas que os desafiam. • Os trabalhadores têm a oportunidade de aprender coisas novas. • Os trabalhadores são encorajados a disponibilizarem-se para tarefas desafiantes. • É apresentada a hipótese de escolha, aos trabalhadores, para novos desafios internos. 	1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente
Oportunidades de formação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os trabalhadores têm a oportunidade de frequentar algum tipo de formação. • É incentivada a formação para desenvolver as competências necessárias à progressão na carreira. • Os programas de formação geridos pela Randstad Portugal são de elevada qualidade (atualizados, relevantes, geridos por profissionais, etc.). 	1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente
Funções e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores responsabilizam-se mutuamente pelo cumprimento dos seus deveres profissionais. • Os trabalhadores responsabilizam-se mutuamente pelas metas e objetivos delineados no plano estratégico de transformação. • Os trabalhadores têm a perceção de que a Randstad Portugal valoriza os esforços que visam atingir as metas e os objetivos do processo de gestão estratégica da mudança. 	1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente

2.4 Técnicas de Análise de dados

Os questionários foram analisados com recurso ao software SPSS. Antes de procedermos ao teste de hipóteses, foram executados os procedimentos para verificação das propriedades psicométricas

dos instrumentos através de uma análise fatorial exploratória e da análise de confiabilidade com recurso ao alfa de Cronbach. Os dados foram analisados com recurso a estatística descritiva para caracterização da amostra, tendo sido usados procedimentos de correlação (Pearson e Spearman).

Complementarmente propomo-nos detalhar a análise documental que permita analisar o detalhe da mudança em curso mas também analisar indicadores que estão a ser recolhidos nos últimos anos que se aproximam dos que pretendemos analisar no atual contexto, nomeadamente a ação do suporte do líder - indicador medido na avaliação de engagement feita na Randstad - analisando os resultados obtidos na questão “o meu manager comunica de forma aberta e honesta comigo” e “o meu manager preocupa-se comigo como pessoa” e também o indicador associado ao envolvimento organizacional - crença - avaliado pela questão “recomendarias a Randstad a amigos e familiares?”.

A análise de artigos, documentos com a história organizacional, documentos que caracterizem a evolução da estratégia na empresa, mas também estudos de envolvimento já realizados, permitirão o aprofundamento da análise a fazer quer quantitativa, quer futuramente qualitativamente.

A realidade atual de mudança na Randstad, permite que estejam estabelecidas as condições para a implementação de ferramentas que potenciem o estudo sobre qual o impacto da perceção de apoio da liderança por parte dos trabalhadores no seu comprometimento com uma mudança organizacional cultural, num contexto multinacional.

Nesta fase de mudança organizacional em que a Randstad se encontra surge a possibilidade de estudar, numa primeira fase, indicadores de compromisso já avaliados pela organização ao longo dos últimos cinco anos, que nos permitem analisar alguma informação relevante sobre o suporte da liderança, no contexto actual e também o sentido de pertença dos colaboradores. A escolha de uma nova equipa de liderança de topo - Executive Leadership Team - e conseqüentemente a escolha de novas equipas que reportam a este líderes de topo, mexeu em toda a estrutura. As áreas de suporte, como a área de recursos humanos, financeira e de tecnologias de informação, passam a reportar a uma estrutura central em vez de local, a definição de novos papéis, novas funções mas também de novos reports, está a ser efetivada desde Janeiro do presente ano pelo que a Randstad se encontra num momento interessante para a análise do impacto do papel das suas lideranças no suporte à mudança.

A nova visão global centra-se em criar uma empresa mais sustentável e equitativa reforçando o seu papel de líder de mercado, mas focando as suas práticas estrategicamente na gestão de pessoas , mas acima de tudo centrada numa linguagem global única - “one Randstad”.

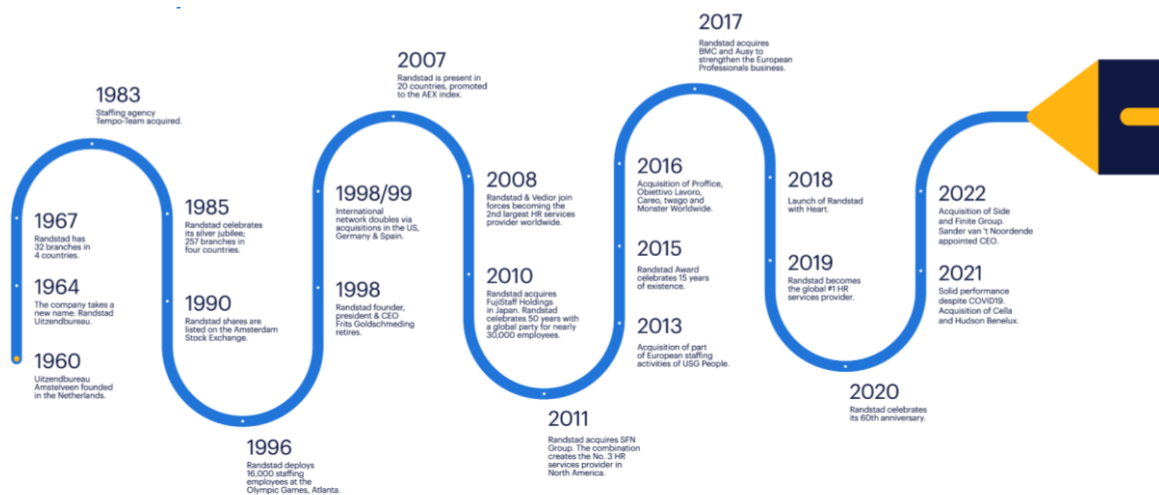
Esta visão de uma linguagem única pressupõe o foco no envolvimento de todos os trabalhadores, em qualquer país, numa apresentação de soluções ao mercado de forma idêntica, mas acima de tudo na salvaguarda dos direitos dos trabalhadores independentemente do país ou da realidade local. Uma empresa mais colaborativa, potenciadora de partilhas locais e internacionais, desenvolvendo ferramentas de e para comunicações únicas e transversais , potenciando relações de parceria colaborativa com todos os stakeholders que contribuem para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Sublinhando a mudança da liderança de topo, avaliar o impacto desta mudança no atual contexto global do mercado de trabalho, traz a possibilidade de aprofundar o estudo no momento em que a mudança está a acontecer , permitindo medir e acompanhar o impacto deste processo de mudança na motivação dos trabalhadores tendo sempre por base a percepção tida sobre o acompanhamento feito pela liderança durante este período.

3. O estudo de caso randstad

3.1 Randstad - caracterização da empresa

A Randstad é a empresa líder no mercado global no sector dos serviços de RH. Apresenta-se como um parceiro que aposta no lado humano, de confiança, no atual mundo de talentos orientado para a tecnologia, ajudando as pessoas a garantir empregos gratificantes e a manterem-se relevantes no mundo do trabalho em constante mudança. A Randstad foi fundada em 1960 e tem a sua sede em Diemen, nos Países Baixos.



Fonte: apresentação estratégica da randstad

Pautada por valores fortes que acompanham toda a definição e implementação estratégica e que se mantém hoje na caracterização deste percurso de 60 anos:

Conhecer - A Randstad, como líder de mercado, assume como essencial conhecer os seus clientes, as suas empresas, os seus candidatos e o negócio que representa, de forma detalhada.

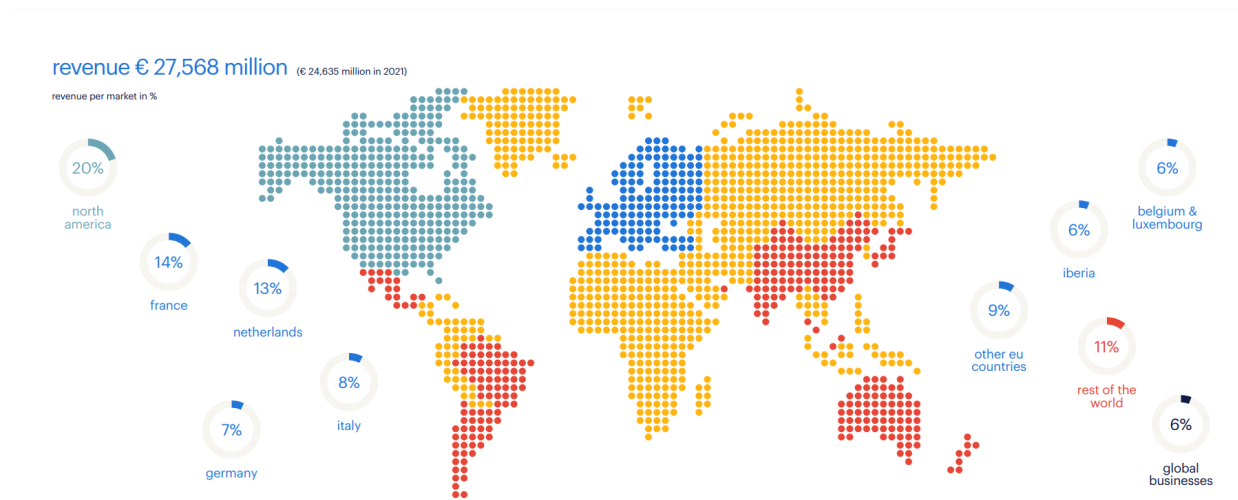
Servir - Considera que deve prevalecer uma atitude em prol de um serviço de excelente qualidade, que supere os principais requisitos do setor.

Confiar - É uma empresa de pessoas para pessoas, respeitar o próximo valorizando-o e tratando-o correctamente, consolida relações de confiança que tornam este no caminho duradouro que tem apresentado.

Promoção simultânea de todos os interesses - Assumem a sua responsabilidade social com seriedade valorizando a sociedade como um todo.

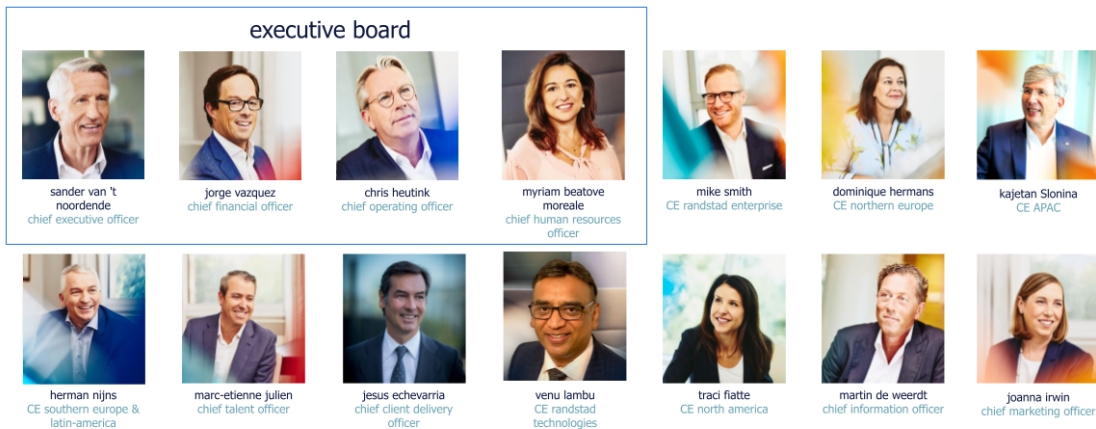
Busca pela perfeição - Na procura constante pela melhoria contínua e pela inovação, com o objectivo de colaborar com clientes e candidatos no objectivo de responder às suas necessidades.

E é desta forma que a Randstad se apresenta em 37 países, mesmo com diferentes culturas locais há uma cultura e uma missão organizacional que tem prevalecido, a de moldar o mundo do trabalho por forma a aproximar a oferta da procura, desenvolvendo soluções de recursos humanos que permitam contribuir para um valor social maior.



Fonte: apresentação da estratégia da Randstad

Em Janeiro de 2023 , sob a liderança do novo CEO Sander van't Noordende, começou a implementação de um novo modelo de gestão que se inicia com a reorganização da equipa de gestão de topo, mantendo-se o conceito de “Executive Board” ou conselho de gestão executiva composto por quatro elementos, sendo que, pela primeira vez em 60 anos, a função de recursos humanos é integrada neste conselho executivo de gestão. E cria-se o ELT “Extended Leadership Team” que alinha os papéis de líderes de topo por mercados, por linhas de suporte ao negócio e por definição transversal de produto e linhas de negócio.



Fonte: apresentação da estratégia da Randstad

3.2 Implementação da nova estratégia

Considerando a questão de investigação: **qual o impacto da percepção de apoio da liderança por parte dos trabalhadores no seu comprometimento com uma mudança organizacional cultural, num contexto multinacional.**

Reforçando a ideia apresentada inicialmente, o contexto organizacional a nível mundial está hoje votado a uma permanente mudança, podendo esta mudança variar entre incremental ou radical (Nohria & Beer, 2000; Senturia et al. 2008 citado em Ford, Lauricella, Fossen, & Riley, 2021), um dos aspetos identificados como barreira ao sucesso de uma mudança está intimamente ligado com a percepção que os trabalhadores têm de que não existe um apoio percebido, por parte das lideranças, em momentos de mudança (Kotter, 2012; Stouten et al., 2018 citados em Ford, Lauricella, Fossen, & Riley, 2021).

Considerando estas premissas, o propósito deste estudo foca-se na análise de indicadores identificados para a avaliação do impacto perceptivo da ação do líder por parte dos trabalhadores, mas também o compromisso organizacional dos trabalhadores num contexto de mudança cultural.

A oportunidade de aplicação de instrumentos num contexto organizacional que se encontra em plena mudança cultural surge com a possibilidade de aplicar este estudo na Randstad.

Em Março de 2022 a Randstad acolhe um novo CEO - Sander van 't Noordende – que propõe toda uma redefinição estratégica na organização. A escolha de uma nova equipa de liderança de topo que por sua vez selecionou as suas próprias equipas de liderança, entrou em vigor em Janeiro de 2023. Esta mudança estratégica implica a implementação de novas práticas e políticas de gestão a considerar, uma mudança cultural centrada na sustentabilidade e equidade, pressupondo mudanças transversais em toda a organização.

Em suma, vários estudos sublinham o papel do líder na mudança organizacional e demonstram a importância do suporte do líder como um construto permanente. Através de um estudo de caso aplicado a uma realidade organizacional multinacional queremos comprovar que existe uma correlação entre o impacto do papel do líder, mais concretamente na perceção de apoio da liderança no comprometimento com uma mudança cultural. A Randstad encontra-se a viver uma mudança que poderá trazer impacto para a transformação da cultura organizacional e este estudo propõe medir este impacto através da metodologia de estudo de caso procurando contribuir para a investigação no âmbito da liderança organizacional.

No seu papel como líder de mercado e como base para a reavaliação estratégica realizada, a Randstad identifica como quatro tendências globais abrangentes que afetam significativamente o negócio e oferecem caminhos para o crescimento futuro:

Ambiente de trabalho centrado no talento:

A actual escassez de talento que caracteriza o mercado global, leva empresas a activamente procurarem as competências que necessitam também globalmente. O talento hoje pode escolher a oportunidade que procura e as empresas lutam pelos melhores talentos.

Retenção de talentos como uma das principais prioridades do empregador:

Os empregadores estão a dar uma importância primordial à seleção e retenção de talento. A competição por profissionais qualificados está a intensificar-se, levando as empresas a concentrarem-se em estratégias de recrutamento e programas de retenção eficazes.

Transformação digital acelerada no sector:

O sector onde a Randstad actua - serviços de recursos humanos - está a atravessar uma acelerada transformação digital. A tecnologia está a remodelar a forma como ligamos candidatos a oportunidades de emprego e a empregadores, simplificando os processos de recrutamento e contribuindo para uma melhoria da gestão da força de trabalho.

Adoção de um novo contrato social:

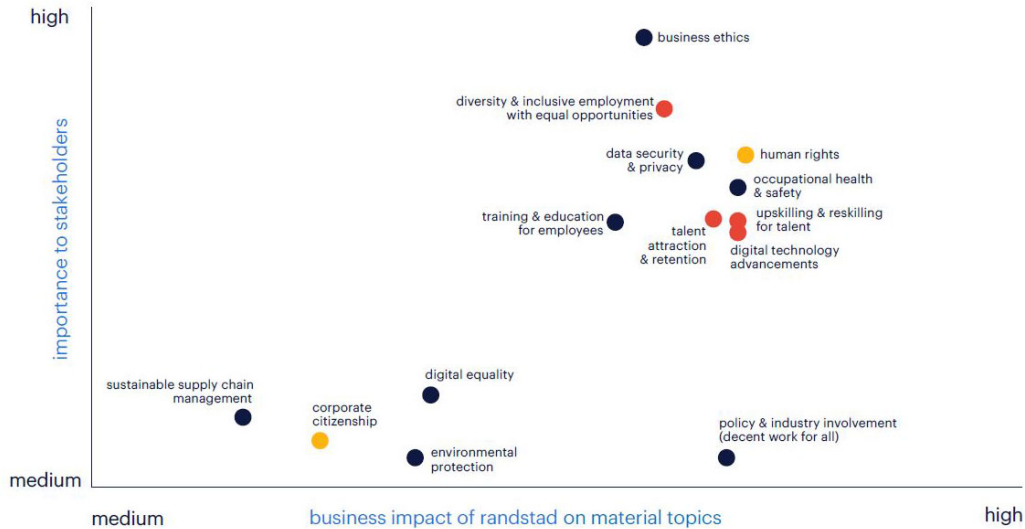
Está em curso uma mudança de paradigma que exige a adoção de um novo contrato social. Este contrato reflete a evolução das expectativas relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, à diversidade e inclusão, às práticas sustentáveis e ao bem-estar dos trabalhadores e das comunidades.

Estas tendências não só influenciam a abordagem da Randstad, como também apresentam oportunidades de crescimento sustentável e inovação no mundo do trabalho em evolução.

Com o objetivo de identificar os principais tópicos relevantes no ambiente em constante evolução do mercado de trabalho, A Randstad propôs-se recolher informações tanto de fontes internas quanto externas à empresa, conduzindo em 2021, a mais recente avaliação de materialidade com o objectivo de confirmar que temas se mantêm actuais tendo em conta a estratégia desenvolvida até 2021 e que novos temas devem ser considerados.

Esta análise teve também como centro a definição e classificação de questões relacionadas com a ASG (Ambientais, Sociais e de Governança) que se revelam da maior importância para os stakeholders. Para isso, foi construída uma matriz de materialidade, baseada nos interesses e expectativas fundamentais desses stakeholders, e complementada com a avaliação do impacto ambiental, social e de governança da empresa recorrendo a análise de dados, entrevistas e workshops envolvendo clientes, trabalhadores, talentos, investidores, entidades públicas e fornecedores da Randstad.

matriz de materialidade Randstad



fonte: site randstad.com

Esta matriz de materialidade representa a base da redefinição estratégica da empresa, no entanto não considera as diferenças regionais ou culturais, considerando que se trata de uma empresa multinacional.

As áreas prioritárias para aceleração, representadas por pontos vermelhos na matriz, são apresentadas como sendo as que exercem um impacto significativo nos negócios porque se evidenciam como fundamentais para os stakeholders e estão estreitamente associadas às metas essenciais da Randstad. Os impulsores de sustentabilidade, representados por pontos azuis, desempenham um papel fundamental no posicionamento da empresa nos tópicos de aceleração de negócio, mas também de crescimento. No caso dos tópicos de gestão operacional com foco local, representados por pontos amarelos, a Randstad estabelece padrões globais, mas o sucesso depende em grande parte da execução a nível local.

Este novo caminho foi apresentado no primeiro trimestre de 2023.

3.3 Indicadores Randstad locais e globais estudados

Desde 2018 que a Randstad a nível global desenvolve um estudo sobre o nível de compromisso dos trabalhadores com a empresa. Foram definidos diversos indicadores de avaliação e as questões são idênticas e aplicadas de forma igual em todas as OPCOs (OPerating COmpanies) da Randstad, ou seja, nos 37 países onde a Randstad se encontra.

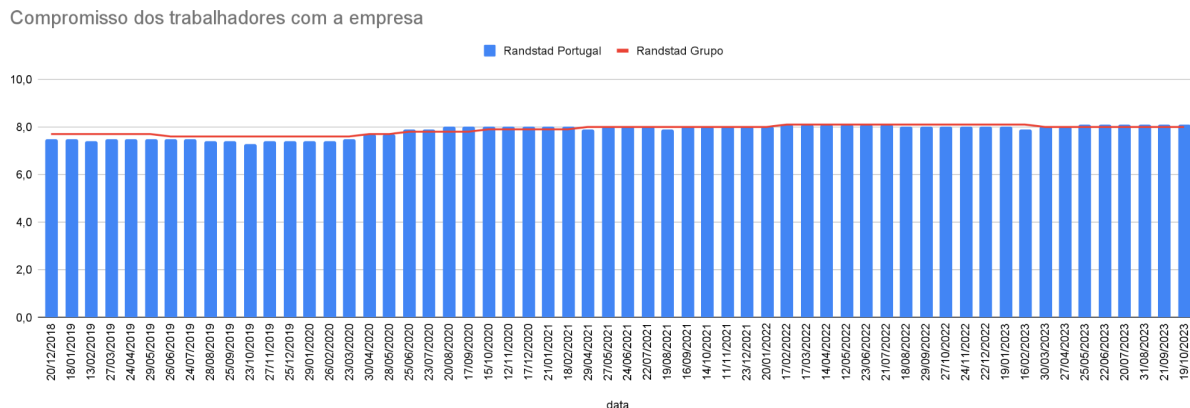
A escala de avaliação aplicada é de 0 a 10.

Este estudo foi construído com o apoio de consultores externos e integra uma plataforma digital - Workday - que permite que todos os meses, todos os líderes Randstad recebam os resultados sobre a sua equipa, os factores que estão melhor avaliados e pior avaliados assim como a possibilidade de, através de comentários confidenciais deixados pelos trabalhadores, compreenderem os fundamentos que estão associados às avaliações recebidas.

É uma ferramenta considerada de liderança tendo por base a melhoria contínua e que contribui , segundo refere a empresa, para a forma transparente com que devem trabalhar e acompanhar os trabalhadores.

Gráfico 1 . Comprometimento dos trabalhadores

O comprometimento dos trabalhadores é avaliado pela resposta dada à questão “Qual é a probabilidade de recomendar a Randstad como local de trabalho?”

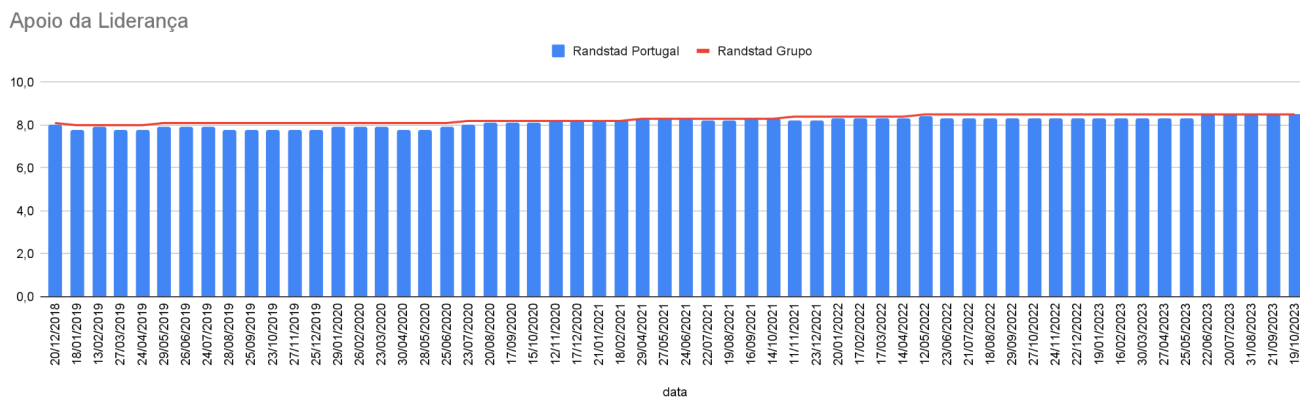


Fonte: Randstad WorkDay

O resultado sobre este indicador é conseguido através da pontuação média atribuída pelos inquiridos em resposta à pergunta principal sobre o comprometimento, acima referida (e às perguntas sobre os resultados, quando aplicável). O comprometimento é uma medida do grau de empenho e entusiasmo dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e à organização. Quando as pessoas estão comprometidas, sentem-se mais à vontade para serem elas próprias no trabalho. Vários fatores contribuem para o comprometimento dos trabalhadores, incluindo a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, as relações de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento. E podemos verificar que existe uma tendência para o aumento deste indicador no último ano, principalmente na Randstad Portugal.

Gráfico 2 . Apoio da liderança

O apoio da liderança é medido no estudo de compromisso realizado pela Randstad, através da questão: “A minha chefia dá-me o apoio de que necessito para concretizar o meu trabalho.”



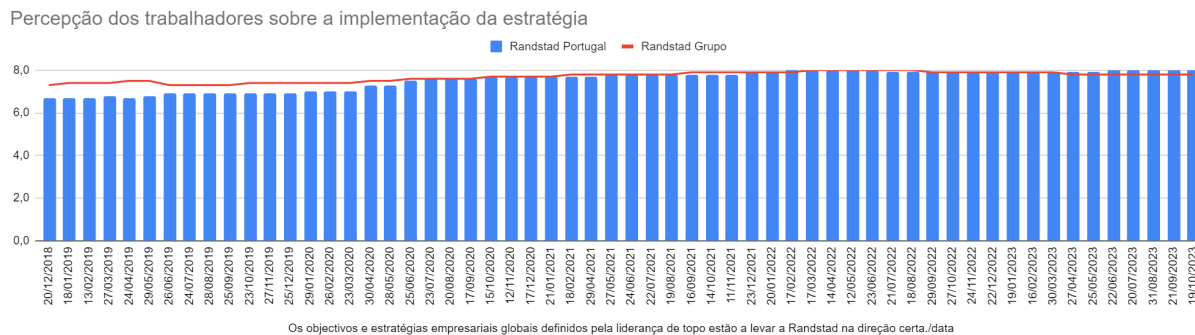
Fonte: Randstad WorkDay

Neste estudo Randstad, o apoio da liderança é analisado em duas dimensões , uma dimensão prática e uma dimensão social. Os líderes podem apoiar os trabalhadores oferecendo-lhes ajuda ou orientações específicas sobre as tarefas. Mas também podem oferecer apoio social, cuidando dos seus trabalhadores e evidenciando empatia por eles, especialmente em períodos de stress. Neste indicador vemos uma estabilização na avaliação acima de 8 no último semestre avaliado em 2023.

Gráfico 3 . Implementação da estratégia

Porque abordamos, para este estudo, o tema da mudança organizacional tendo por base uma alteração de estratégia é interessante trazer os resultados do estudo Randstad sobre a percepção dos trabalhadores em relação à implementação da estratégia ao longo dos últimos anos.

Esta análise prende-se com a resposta à questão : “Os objectivos e estratégias empresariais globais definidos pela liderança de topo estão a levar a Randstad na direção certa.”



Fonte: Randstad WorkDay

Neste indicador a premissa associada ao estudo Randstad é a de que o sucesso da estratégia de uma organização depende do facto de as pessoas a compreenderem e acreditarem nela. A estratégia tem impacto em todos os elementos de uma organização, uma vez que determina os objetivos a curto e a longo prazo.

Considerando estes indicadores internos recolhido ao longo dos últimos cinco anos evidencia-se como relevante aprofundar o estudo de variáveis que integrem, numa fase presente de implementação de uma nova estratégia, a receptividade à mudança organizacional e a aferição dos constructos que reforcem a importância de uma cultura organizacional participativa para a integração positiva desta estratégia. Vemos a evolução positiva da identificação com a estratégia nos últimos dois anos, com tendência para um crescimento mais acentuado no último semestre avaliado em 2023.

Os resultados do estudo interno Randstad sobre o comprometimento dos trabalhadores , evidenciam que perante uma nova estratégia apresentada em 2022 a identificação com estratégia implementada tende a aumentar no último ano, quer na Randstad Portugal quer na Randstad

Global e o nível de comprometimento dos trabalhadores segue a mesma tendência., não podemos dissociar desta análise de tendência de crescimento na avaliação do apoio da liderança.

Considerando a mudança organizacional como um processo direcionado para aumentar a eficácia organizacional (Jones 2010) , os dados do estudo interno da Randstad evidenciam que a mudança implementada tem como objetivo melhorar a performance e adaptabilidade da organização, considerando a necessidade de adaptação rápida, impulsionada pela globalização, que reforça a importância de estratégias de mudança eficazes (Robbins, 2008).

A liderança é identificada como um componente crítico na gestão da mudança. Ganta e Manukonda (2014) destacam a capacidade da liderança de influenciar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, um aspecto crucial na implementação de mudanças organizacionais. A eficácia da liderança, ou a sua ausência, pode significativamente impactar o sucesso da mudança organizacional (Atkinson, 2015). Nos resultados analisados do estudo interno Randstad compreendemos este aumento no apoio da liderança coincidente com a identificação com a estratégia e com o aumento do comprometimento dos trabalhadores.

3.4 Método

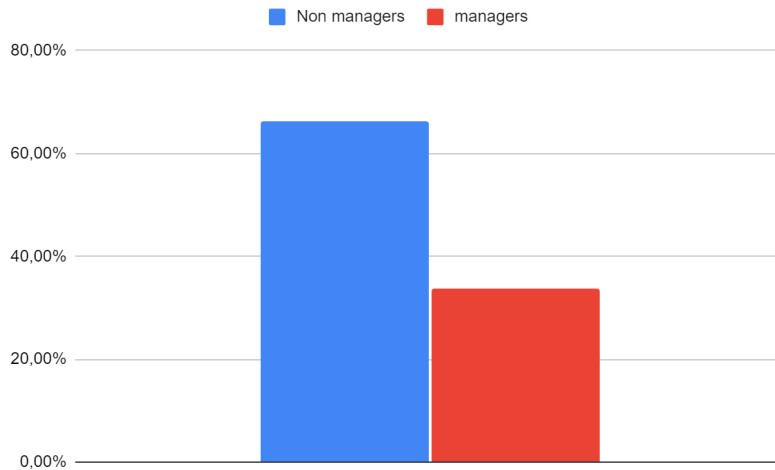
3.4.1 Amostra e procedimento de recolha de dados

Apresentámos como objectivo para o estudo fazer chegar o questionário a 400 trabalhadores (N=400). Os questionários foram entregues em português e em inglês tendo sido recolhida 50,25% de respostas (N=201).

Foi feita a apresentação do estudo e dos seus objectivos numa reunião internacional composta por todos os países da Europa do Sul e América Latina, tendo sido apresentado como facultativa a resposta, ou seja, o questionário seria aplicado nos países que apresentassem esta disponibilidade .

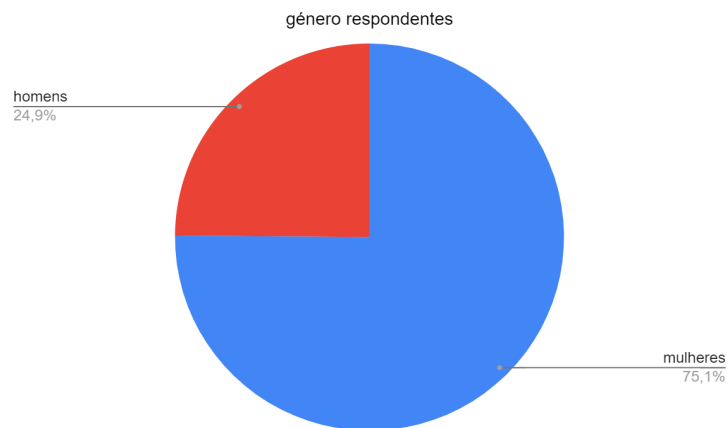
A amostra é compreendida por uma maioria de trabalhadores que não assumem posições de liderança, 66,17% (N=133) sendo que 33,83% (N=68) estão neste momento a assumir funções de liderança.

Gráfico 4 . managers | non managers



Os trabalhadores integrados na amostra estão entre os 21 e os 63 anos de idade, sendo 75,12% (N=151) mulheres e 24,88% (N=50) homens.

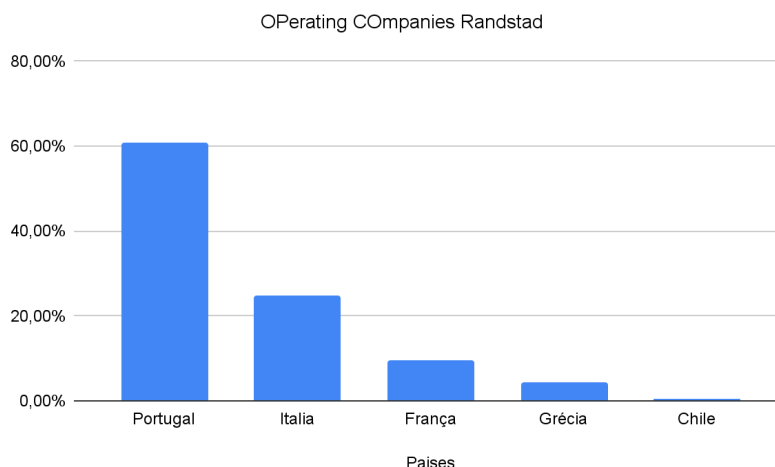
Gráfico 5 . Género



Os dados foram recolhidos tendo como base uma amostra de trabalhadores da Randstad localizados em diversos países aqui identificados como OPCO (OPerating COmpany) , 60,70%

(N=22) em Portugal , 24,88% (N=50) em Itália, 9,45% (N=19) em França, 4,48% (N=9) Grécia e 0,5% (N=1) no Chipre.

Gráfico 6. Percentagem de participação por país



3.4.2 Medidas

O principal foco para a estruturação de uma ferramenta de medida foi criar um questionário customizado à realidade da Randstad mas que permitisse uma análise por OPCO (OPerating COmpany), tendo por base o modelo de questionário MSQ - Minnesota Satisfaction (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), com 39 itens a avaliar.

As medidas em análise foram organizadas em duas grandes escalas: receptividade à mudança organizacional e cultura de participação ativa.

Receptividade à mudança organizacional

Foi medida integrando uma escala de 5 pontos tipo Likert, variando entre o 1- nada ciente ao 5- totalmente ciente, para a questão associada ao conhecimento efectivo sobre as mudanças organizacionais, mas medindo também a clareza da informação partilhada, variando entre 1- nada clara e 5 - totalmente clara.

Neste campo foi também avaliado o apoio da liderança, ligando o comprometimento do management team à clarificação e implementação da estratégia, sendo a escala associada de 1-

nada comprometido a 5 - totalmente comprometido. E finalmente foi questionado, enquadrado na medida global da mudança organizacional, o processo de implementação da nova estratégia e o impacto na mudança organizacional, considerando as mudanças entre o 1- maioritariamente negativas e 5- maioritariamente positivas.

Cultura de participação activa

Esta medida considerou como dimensões de estudo a abertura a novas ideias, a comunicação clara e atempada, o trabalho desafiante e variado, as oportunidades de formação e desenvolvimento e as funções e responsabilidades, considerando uma escala de 5 pontos sendo 1- discordo totalmente e o 5 - concordo totalmente.

Fields (2002, p.7) menciona que ao longo dos anos e em várias investigações diferentes em que o MSQ foi utilizado, foram encontradas soluções de fatores diferentes. Refere-se ao trabalho de Mathieu (1991), no qual quatro fatores emergiram (satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a liderança, satisfação com responsabilidade e satisfação com recompensas extrínsecas), e ao trabalho de Moorman (1993), no qual dois fatores (um avaliando a satisfação com aspectos intrínsecos do trabalho e outro avaliando a satisfação com aspectos extrínsecos) foram identificados.

Por outro lado, Spector (1997) menciona apenas duas soluções de fatores a partir de estudos anteriores para a versão reduzida do MSQ, relatando a tendência principal da escala.

Ao selecionarmos os instrumentos, levamos em consideração as recomendações para a avaliação psicométrica de medidas utilizadas em pesquisas organizacionais de Meyer e Allen (1997). Estes autores afirmam que as escalas devem apresentar uma validade interna aceitável - um alfa mínimo de 0,70 é considerado, embora, como Cortina (1993, citado em Fields, 2002) observou, medidas com mais itens geralmente resultam em valores de coeficiente alfa mais elevados do que aquelas com menos itens, mantendo-se outras coisas iguais. Isso significa que é preferível escolher escalas menores, dado valores de alfa e estimativas de validade de construção comparáveis.

As escalas também devem ser relativamente estáveis ao longo do tempo, e os itens que medem um construto não devem correlacionar-se fortemente com itens destinados a medir construtos não relacionados, mas sim correlacionar-se com outros construtos que são esperados teoricamente. Em outras palavras, a validade convergente e discriminante deve ser considerada (Fields, 2002).

3.4.3 Hipóteses

Tendo por base a Teoria Social Cognitiva (TSC) (Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. , 2020) , reforça-se o papel essencial da motivação quando falamos da adoção de novos comportamentos e crenças, quer por parte dos líderes quer por parte dos trabalhadores (Bandura, 1971). O fator motivacional desempenha um papel crucial no comprometimento dos trabalhadores na observação e na reflexão significativa de comportamentos, principalmente quando existe um incentivo para fazê-lo. Quando os líderes demonstram comprometimento em relação ao esforço de mudança, transmitem às suas equipas, aos seus seguidores, que as ações de apoio a esse processo são uma mais valia, e que manter uma perspectiva positiva em relação à mudança pode ser recompensador. Ao assistir ao compromisso de um líder com a mudança , os trabalhadores são incentivados a adotar uma atitude positiva em relação às mudanças.

Tendo por base este pressuposto, integramos no estudo realizado na Randstad variáveis que potenciam a correlação entre o apoio da liderança, a consciência e comunicação da mudança organizacional e o impacto das mudanças organizacionais.

Hipótese 1: Quanto maior o apoio da liderança, maior é a consciência sobre a comunicação da mudança organizacional.

Da mesma forma, quando os líderes mantêm uma comunicação constante sobre a mudança ao longo do tempo, os trabalhadores assumem-se mais envolvidos (Petrou et al., 2018).

De igual forma, se existe cepticismo por parte dos líderes em relação ao processo de mudança identifica-se este cepticismo também nos trabalhadores (Rubin et al. , 2009). Estas conclusões sugerem que os trabalhadores são influenciados a agir e sentir de forma semelhante ao que os seus líderes agem e sentem.

O processo de mudança organizacional normalmente passa por vários anos, e as atitudes e o apoio dos trabalhadores em relação a esse esforço frequentemente variam com o tempo (Bentein et al., 2005; Jansen et al., 2016). Indivíduos que inicialmente apoiam a mudança podem tornar-se mais resistentes ao longo do tempo, assim como aqueles que inicialmente resistem à mudança podem passar a apoiá-la. Também é provável que o apoio e os esforços dos líderes relativamente à mudança alterem ao longo do processo. Conforme a mudança se desenvolve, os líderes podem envolver-se na construção de significado e avaliar os ganhos e perdas pessoais decorrentes da mudança (Bartunek et al., 2006; Lüscher & Lewis, 2008). Essa construção de significado pode levar a um subsequente ajuste no apoio ao processo, quer do ponto de vista comportamental quer considerando atitudes à iniciativa de mudança, sendo esta adaptação também percebida pelos trabalhadores. A amplitude da alteração no apoio dos líderes à mudança pode ter implicações profundas sobre seus seguidores.

Desta forma trazemos ao estudo, na Randstad, a relação entre as iniciativas da liderança, integrada no papel de apoio dos líderes aos trabalhadores no processo de mudança e a ligação à aprendizagem feita pelos trabalhadores considerando o âmbito de novas tarefas a considerar, contribuindo para um apoio na clarificação do seu papel e consequente relação positiva com o impacto do papel do líder nessa clarificação contribuindo para uma cultura activa de participação.

Hipótese 2: Quanto maior é a abertura a novas ideias maiores são as oportunidades de formação e desenvolvimento.

A constância dos comportamentos, ou a consistência na forma como os comportamentos são reforçados ao longo do tempo, desempenha um papel no processo de aprendizagem (Bandura, 1971). A exposição a comportamentos semelhantes ao longo do tempo sinaliza a importância dessas ações. Durante o processo de mudança organizacional, se os líderes mantêm consistentemente comportamentos de apoio, demonstram que a orientação estratégica assume a maior prioridade. Se o apoio dos líderes à mudança aumenta, isso envia uma mensagem ainda mais forte e pode indicar que a mudança tem impacto positivo na organização. No entanto, se os líderes reduzem o seu apoio à mudança ao longo do tempo, isso pode ser interpretado como um sinal de que a mudança está a diminuir o seu grau de relevância e isso pode afetar negativamente as percepções de impulso e impacto (Jansen, 2004). A alteração no nível de apoio também pode refletir atitudes e percepções positivas ou negativas em relação à mudança.

Este alinhamento com a estratégia quer por parte dos líderes quer por parte dos trabalhadores, trás ao estudo sobre a Randstad, um factor para análise importante, a abordagem ao negócio, o envolvimento e partilha de informações sobre a posição dos stakeholders, a orientação para uma nova realidade de acção estratégica. Torna-se, desta forma, relevante estudar como a partilha destes detalhes , por parte dos líderes, com os trabalhadores, pode contribuir para um maior envolvimento dos trabalhadores na resolução de problemas.

Hipótese 3: Quanto maior o apoio da liderança maior a receptividade à mudança organizacional.

Desta forma, propomos que a avaliação feita quanto à percepção do apoio dos líderes à iniciativa de mudança esteja relacionada com a percepção dos trabalhadores de que mudanças positivas estão a acontecer, tanto ao nível da gestão da empresa como ao nível da cultura. Conforme mencionado anteriormente, uma percepção positiva sobre o apoio sinaliza um maior impacto da mudança (Jansen, 2004), o que torna os trabalhadores mais sensíveis às mudanças positivas em curso. Da mesma forma, em consonância com a Teoria Social Cognitiva, ao demonstrarem maior apoio à mudança ao longo do tempo, os líderes reforçam ainda mais que a mudança é valorizada e, conseqüentemente, que uma perspectiva positiva sobre a mesma pode ser recompensadora.

Os trabalhadores são, desta forma, incentivados a encarar as mudanças de forma positiva e percebê-las como geradoras de efeitos benéficos. Por fim, o apoio dos líderes à mudança pode estar associado a reações emocionais positivas e a uma atitude favorável em relação à mudança, o que, por sua vez, pode tornar os trabalhadores mais propensos a imitar essa resposta emocional e a perceber que mudanças positivas estão a acontecer.

Hipótese 4 : quanto maior a cultura de participação ativa da organização, maior a receptividade à mudança

3.4.4 Análise

Os questionários foram analisados com recurso ao software SPSS, V.27. Antes de procedermos ao teste de hipóteses, foram executados os procedimentos para verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos através de uma análise fatorial exploratória e da análise de confiabilidade com recurso ao alfa de Cronbach. Os dados foram analisados com recurso a

estatística descritiva para caracterização da amostra, tendo sido usados procedimentos de correlação (Pearson e Spearman).

Com o objectivo de avaliar a intensidade da discrepância entre construtos com base no desvio padrão combinado entre os grupos em análise recorreu-se ao d de Cohen, sendo este um meio de quantificar a abrangência dos efeitos observados neste estudo. A análise faz-se em comparação também com Correção de Hedges, que, embora também se fundamente no desvio padrão combinado, incorpora um elemento adicional de ajuste, e o Delta de Glass, que se fundamenta exclusivamente no desvio padrão do grupo de controle para a sua estimativa.

3.4.5 Resultados

3.4.5.1 Propriedades psicométricas dos instrumentos

3.4.5.1.1 Receptividade à mudança organizacional

A viabilidade da escala, considerando a medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem é de 0,887, indicando ser pertinente a análise fatorial exploratória.

Tabela 4 - Receptividade à mudança organizacional: comunalidades

Constructo	Questão	Inicial	Extracção
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Até que ponto está ciente do âmbito das mudanças organizacionais que estão a ocorrer globalmente na Randstad?	1	0,613
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? Management team	1	0,558
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? executive leadership team	1	0,636
Consciência e comunicação de mudança	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? o meu manager directo	1	0,482

organizacional			
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quão claras são as informações sobre a mudança organizacional que lhe são comunicadas?	1	0,646
Apoio da liderança	O management team está empenhado em implementar a estratégia global da Randstad.	1	0,777
Apoio da liderança	O management team estabelece políticas e procedimentos que são consistentes com a visão e os valores subjacentes à implementação da estratégia global da Randstad.	1	0,807
Apoio da liderança	O management team é receptivo a sugestões sobre a melhor forma de implementar as metas e objetivos da estratégia global da Randstad.	1	0,761
Apoio da liderança	o management team toma medidas para eliminar as barreiras que dificultam o desenvolvimento do processo de implementação da estratégia da Randstad.	1	0,793
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de implementação da estratégia da Randstad está a conduzir a mudanças que são...	1	0,776
Impacto das mudanças organizacionais	O plano estratégico de transformação global da Randstad está a conduzir a mudanças na forma como os trabalhadores fazem o seu trabalho na empresa que são...	1	0,813
Impacto das mudanças organizacionais	O processo estratégico de gestão da mudança global da Randstad está a conduzir a alterações nas rotinas diárias dos trabalhadores que são...	1	0,811
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a conduzir a mudanças nas interações com os stakeholders externos que são...	1	0,777
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a mudar a comunicação dentro da empresa de formas que são...	1	0,790

Método de Extração: análise de Componente Principal

A apresentação da tabela de comunalidades para a escala caracterizadora da receptividade à mudança permite indicar a adequação das variáveis aos fatores na análise factorial desenvolvida. Constructos como "Consciência e Comunicação da Mudança Organizacional" mostram comunalidades de 0,482 a 0,646, refletindo um entendimento razoável desses aspectos. "Apoio da Liderança" apresenta valores altos entre 0,761 e 0,807, sugerindo uma interpretação coerente e

significativa do construto. "Impacto das Mudanças Organizacionais" registra comunalidades de 0,776 a 0,813, indicando uma forte representação do construto pelos fatores. Desta forma podemos afirmar, através da demonstração de comunalidades altas que a análise fatorial confirma eficazmente os constructos medidos.

Tabela 5: Receptividade à mudança organizacional : Análise factorial com o método de extracção de componentes principais e método de rotação de Varimax com normalização Kaiser

constructo	questão	1	2	3
Impacto das mudanças organizacionais	O plano estratégico de transformação global da Randstad está a conduzir a mudanças na forma como os trabalhadores fazem o seu trabalho na empresa que são...	0,858		
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a mudar a comunicação dentro da empresa de formas que são...	0,854		
Impacto das mudanças organizacionais	O processo estratégico de gestão da mudança global da Randstad está a conduzir a alterações nas rotinas diárias dos trabalhadores que são...	0,845		
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de gestão estratégica da mudança global da Randstad está a conduzir a mudanças nas interações com os stakeholders externos que são...	0,829		
Impacto das mudanças organizacionais	O processo de implementação da estratégia da Randstad está a conduzir a mudanças que são...	0,822		
Apoio da liderança	O management team estabelece políticas e procedimentos que são consistentes com a visão e os valores subjacentes à implementação da estratégia global da Randstad.		0,819	
Apoio da liderança	o management team toma medidas para eliminar as barreiras que dificultam o desenvolvimento do processo de implementação da estratégia da Randstad.		0,816	
Apoio da liderança	O management team está empenhado em implementar a estratégia global da Randstad.		0,811	
Apoio da liderança	O management team é receptivo a sugestões sobre a melhor forma de implementar as metas e objetivos da estratégia global da Randstad.		0,787	

Consciência e comunicação de mudança organizacional	Até que ponto está ciente do âmbito das mudanças organizacionais que estão a ocorrer globalmente na Randstad?			0,747
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? executive leadership team			0,742
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quão claras são as informações sobre a mudança organizacional que lhe são comunicadas?			0,735
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? o meu manager directo			0,691
Consciência e comunicação de mudança organizacional	Quem comunicou as alterações na Randstad Portugal? Management team			0,661

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

A análise fatorial evidencia que itens relacionados com o "Impacto das Mudanças Organizacionais" e "Apoio da Liderança" são consistentes e medem efetivamente seus respectivos constructos. Itens como G18, G21, G19, G20 e G17 registam a percepção dos trabalhadores sobre mudanças estratégicas, enquanto G14 e G16 destacam-se por representarem o apoio da liderança. No construto "Consciência e Comunicação da Mudança Organizacional", os itens G6 e G8 são particularmente fortes, indicando que o conhecimento e a clareza sobre as mudanças são cruciais. A análise sugere que a estrutura de dados está corretamente definida, com fatores representando construtos distintos e mensuráveis.

3.4.5.1.2 Cultura de participação activa

A viabilidade da escala , considerando a medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem é de 0,915, indicando ser pertinente a análise fatorial exploratória.

Tabela 6 - Cultura de participação activa: comunalidades

Dimensão	Item	Inicial	Extracção
abertura a novas ideias	Na Randstad Portugal as novas ideias são altamente valorizadas	1	0,639
abertura a novas ideias	Espera-se que todos os trabalhadores da Randstad Portugal , e não só o management team, resolvam problemas e apresentem sugestões.	1	0,682
abertura a novas ideias	Os trabalhadores são encorajados a experimentar diferentes abordagens para resolver problemas.	1	0,742
abertura a novas ideias	Os trabalhadores são valorizados pelo facto de tomarem iniciativas.	1	0,722
Abertura e Confiança	As alterações, atualizações e progressos são claramente comunicados.	1	0,655
Abertura e Confiança	As aprendizagens feitas sobre novas tarefas de trabalho são postas à disposição de todos os trabalhadores .	1	0,691
Abertura e Confiança	Os líderes partilham com os trabalhadores informações atualizadas sobre as tendências de negócio, as perspetivas dos stakeholders e as orientações da Randstad Portugal.	1	0,713
Abertura e Confiança	Os trabalhadores responsabilizam-se mutuamente pelas metas e objetivos delineados no plano estratégico de transformação.	1	0,534
Abertura e Confiança	Os trabalhadores têm a perceção de que a Randstad Portugal valoriza os esforços que visam atingir as metas e os objetivos do processo de gestão estratégica da mudança.	1	0,695
Abertura e Confiança	Os trabalhadores são encorajados a disponibilizarem-se para tarefas desafiantes.	1	0,544
Oportunidades de formação e desenvolvimento	Todos os trabalhadores têm a oportunidade de frequentar algum tipo de formação.	1	0,770
Oportunidades de formação e desenvolvimento	É incentivada a formação para desenvolver as competências necessárias à progressão na carreira.	1	0,690
Oportunidades de formação e desenvolvimento	Os programas de formação geridos pela Randstad Portugal são de elevada qualidade (atualizados, relevantes, geridos por profissionais, etc.).	1	0,747

Método de Extração: análise de Componente Principal

Para a escala cultura de participação activa, a análise de comunalidades realizada permite indicar que a variância que os fatores comuns explicam em cada questão verifica a contribuição de cada item para os fatores identificados na análise factorial realizada. Desta forma podemos considerar

que a "Abertura a Novas Ideias" tem comunalidades de 0,639 a 0,742, mostrando uma definição clara deste constructo. A "Abertura e Confiança" varia mais, com 0,534 a 0,695, sugerindo uma complexidade maior ou variações nos aspectos identificados pelas questões. E as "Oportunidades de Formação e Desenvolvimento" têm comunalidades altas de 0,747 a 0,770, indicando uma percepção consistente.

Tabela 7: Cultura de participação activa : Análise factorial com o método de extracção de componentes principais e método de rotação de Varimax com normalização Kaiser

constructo	questão	1	2	3
Abertura e Confiança	Os líderes partilham com os trabalhadores informações atualizadas sobre as tendências de negócio, as perspetivas dos stakeholders e as orientações da Randstad Portugal.	0,815		
Abertura e Confiança	As alterações, atualizações e progressos são claramente comunicados.	0,763		
Abertura e Confiança	As aprendizagens feitas sobre novas tarefas de trabalho são postas à disposição de todos os trabalhadores .	0,742		
Abertura e Confiança	Os trabalhadores têm a perceção de que a Randstad Portugal valoriza os esforços que visam atingir as metas e os objetivos do processo de gestão estratégica da mudança.	0,693		
Abertura e Confiança	Os trabalhadores responsabilizam-se mutuamente pelas metas e objetivos delineados no plano estratégico de transformação.	0,596		
Abertura e Confiança	Os trabalhadores são encorajados a disponibilizarem-se para tarefas desafiantes.	0,564		
Abertura a novas ideias	Os trabalhadores são encorajados a experimentar diferentes abordagens para resolver problemas.		0,792	
Abertura a novas ideias	Espera-se que todos os trabalhadores da Randstad Portugal , e não só o management team, resolvam problemas e apresentem sugestões.		0,772	
Abertura a novas ideias	Os trabalhadores são valorizados pelo facto de tomarem iniciativas.		0,744	
Abertura a novas ideias	Na Randstad Portugal as novas ideias são altamente valorizadas		0,693	
Oportunidades de formação e desenvolvimento	Todos os trabalhadores têm a oportunidade de frequentar algum tipo de formação.			0,859
Oportunidades de formação e desenvolvimento	Os programas de formação geridos pela Randstad Portugal são de elevada qualidade (atualizados, relevantes, geridos por profissionais, etc.).			0,799

Oportunidades de formação e desenvolvimento	É incentivada a formação para desenvolver as competências necessárias à progressão na carreira.			0,728
---	---	--	--	-------

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

A análise fatorial realizada para a escala cultura de participação activa destacou itens fortemente alinhados com os construtos de "Abertura e Confiança" e "Oportunidades de Formação e Desenvolvimento". As variações nas cargas fatoriais sugerem uma complexidade no construto de "Abertura e Confiança". Itens como G29CC4 e G28CC3 refletem a importância da comunicação pela liderança. A análise revela consistência nos itens que medem abertura a novas ideias e oportunidades de formação, essenciais para a cultura organizacional e gestão de mudanças.

3.4.5.2 Fiabilidade das escalas

Todas as escalas do estudo demonstraram boa fiabilidade com alfas de Cronbach superiores a 0.70 (Cortina, 1993). Os resultados da fiabilidade das escalas estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8 - Fiabilidade das escalas do estudo

Escola	Alfa de Cronbach
Receptividade à mudança organizacional	0.924
Impacto das mudanças organizacionais	0.935
Apoio da liderança	0.910
Consciência e comunicação de mudança organizacional	0.800
Cultura de participação activa	0.917
Abertura e Confiança	0.871
Abertura a novas ideias	0.853
Oportunidades de formação e desenvolvimento	0.818

Tabela 8 - Tamanhos de efeitos de amostras independentes

		Padronizadora	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
Impacto das mudanças organizacionais	d de Cohen	0,67194	-0,126	-0,446	0,194
	Correção de Hedges	0,67449	-0,126	-0,444	0,193
	Delta do vidro	0,67551	-0,125	-0,446	0,196
Apoio da Liderança	d de Cohen	0,71085	-0,082	-0,401	0,238
	Correção de Hedges	0,71354	-0,081	-0,400	0,238
	Delta do vidro	0,71785	-0,081	-0,401	0,240
Consciência e comunicação de mudança organizacional	d de Cohen	0,48235	-0,109	-0,429	0,211
	Correção de Hedges	0,48417	-0,109	-0,427	0,210
	Delta do vidro	0,46291	-0,113	-0,434	0,208
receptividade à mudança	d de Cohen	0,48720	-0,133	-0,453	0,187
	Correção de Hedges	0,48905	-0,132	-0,451	0,187
	Delta do vidro	0,47315	-0,137	-0,457	0,185
Apoio a novas ideias	d de Cohen	0,64318	-0,255	-0,575	0,066
	Correção de Hedges	0,64562	-0,254	-0,573	0,066
	Delta do vidro	0,59421	-0,276	-0,599	0,050
Oportunidades de formação e desenvolvimento	d de Cohen	0,72168	-0,027	-0,347	0,293
	Correção de Hedges	0,72442	-0,027	-0,345	0,292
	Delta do vidro	0,70852	-0,027	-0,347	0,293
Abertura e confiança	d de Cohen	0,68282	-0,113	-0,433	0,207
	Correção de Hedges	0,68541	-0,112	-0,431	0,206
	Delta do vidro	0,67374	-0,114	-0,434	0,207
cultura de participação activa	d de Cohen	0,58981	-0,153	-0,473	0,167
	Correção de Hedges	0,59205	-0,153	-0,472	0,166
	Delta do vidro	0,54726	-0,165	-0,486	0,157

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controlo

Baseando-nos nos métodos de d de Cohen, correção de Hedges e delta de Glass para calcular o tamanho do efeito, os dados da tabela sugerem que as diferenças nas percepções sobre vários construtos organizacionais entre os grupos comparados são geralmente pequenas a moderadas. Por exemplo, os construtos "Apoio a Novas Ideias" e "Cultura de Participação Ativa" apresentam alguns dos tamanhos de efeito mais significativos, embora ainda dentro de uma amplitude que é considerada de pequena a média. Entretanto, é crucial notar que os intervalos de confiança para todos os constructos incluem o valor zero, o que implica que as diferenças observadas podem não ser estatisticamente significativas. Portanto, enquanto as tendências nos dados sugerem algumas variações nas percepções entre os grupos, não há certeza estatística suficiente para concluir que as diferenças são distintas e não resultam de variação aleatória.

Para avaliar as hipóteses propostas tendo por base a correlação entre constructos, devemos olhar para os coeficientes de correlação de Pearson específicos entre as variáveis mencionadas em cada hipótese e para os valores de significância associados a esses coeficientes.

Hipótese 1: "Quanto maior o apoio da liderança, maior é a consciência sobre a comunicação da mudança organizacional."

A correlação entre 'Apoio da Liderança' e 'Consciência e comunicação da mudança organizacional' é muito forte ($r = 0,804$; $p > 0,001$). Isso fornece um suporte robusto à Hipótese 1, sugerindo que um maior apoio da liderança está associado a uma maior consciência sobre a comunicação da mudança organizacional.

Hipótese 2: "Quanto maior é a abertura a novas ideias maiores são as oportunidades de formação e desenvolvimento."

A correlação entre 'Abertura a novas ideias' e 'Oportunidades de formação e desenvolvimento' é moderada ($r = 0,547$; $p > 0,001$). Isso indica que existe uma relação positiva entre as duas variáveis, apoiando a Hipótese 2, embora a força da correlação não seja tão forte quanto em algumas das outras relações observadas.

Hipótese 3: "Quanto maior o apoio da liderança maior a receptividade à mudança organizacional."

A correlação entre 'Apoio da Liderança' e 'Receptividade à mudança organizacional' é muito forte ($r = 0,854$; $p > 0,001$). Esse resultado oferece suporte substancial à Hipótese 3, indicando que o apoio da liderança está fortemente relacionado com a receptividade à mudança organizacional.

Hipótese 4: "Quanto maior a cultura de participação ativa da organização, maior a receptividade à mudança."

A correlação entre 'Cultura de participação ativa' e 'Receptividade à mudança organizacional' é forte ($r = 0,714$; $p > 0,001$). Isso apoia a Hipótese 4, sugerindo que uma cultura de participação ativa está positivamente relacionada com a receptividade à mudança.

Com base nesta análise de correlações e nas hipóteses apresentadas, podemos concluir que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis em questão. Isso sugere que, em termos gerais, as hipóteses são suportadas pelos dados apresentados.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo central responder a uma questão crítica no contexto organizacional: qual o impacto da percepção de apoio da liderança por parte dos trabalhadores no seu comprometimento com uma mudança organizacional, especialmente quando inseridos num ambiente multinacional desafiador. A pesquisa envolveu a aplicação de um questionário adaptado à realidade da Randstad a uma amostra populacional representativa, permitindo a análise e correlação de diversos constructos.

Os resultados deste estudo oferecem evidências significativas que respaldam a aplicabilidade prática de conceitos teóricos amplamente debatidos. Uma das constatações mais marcantes foi a forte relação entre a cultura de participação ativa da organização e a receptividade à mudança por parte dos trabalhadores. Por outras palavras, quanto mais uma organização fomenta a abertura a novas ideias, fornece oportunidades de formação e desenvolvimento e cria um ambiente de confiança, maior é a disposição dos colaboradores para abraçar a mudança.

A análise mais aprofundada da Hipótese 4, que explorou a relação entre a cultura de participação ativa e a receptividade à mudança, revelou resultados que confirmam todas as hipóteses estudadas. Ficou claro que um maior apoio da liderança está diretamente associado a uma maior consciência sobre a comunicação da mudança organizacional. Além disso, quanto mais aberta a cultura organizacional a novas ideias, maiores são as oportunidades de formação e desenvolvimento oferecidas aos trabalhadores. Por fim, o apoio da liderança também se mostrou significativamente ligado à receptividade dos colaboradores à mudança organizacional.

Reforçando a questão central investigada neste estudo, é importante salientar que o apoio da liderança tem sido consistentemente reconhecido como um fator crucial em iniciativas de mudança organizacional. Diversos estudos, como Battilana et al. (2010) e Shin et al. (2015), destacaram a importância do apoio contínuo dos líderes, especialmente nos estágios iniciais de uma transformação significativa. Essa ênfase na "constância de objetivos", conforme proposta por Deming (1986), sublinha a necessidade do apoio ininterrupto da liderança ao processo de mudança.

Quando os colaboradores percebem mudanças positivas na organização e recebem apoio constante dos líderes, estão mais dispostos a se comprometer com o esforço de mudança. Essa observação é fundamental, uma vez que as percepções individuais sobre a importância atribuída à

mudança por parte dos outros colegas desempenham um papel fundamental na dinâmica da mudança, como destacado por (Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. , 2020).

A maioria dos estudos analisados neste contexto enfatiza práticas internas de gestão de mudanças que atuam como catalisadoras para a aceitação das transformações organizacionais. Nosso estudo reforça a influência positiva de uma cultura organizacional que promove a participação ativa, abertura a novas ideias, formação e desenvolvimento, além de criar um clima de confiança. Isso é amplamente suportado pela relevância do apoio dos líderes, que desempenham um papel central ao agir de forma presente e diária com seus colaboradores, influenciando positivamente tanto a comunicação da nova estratégia quanto a percepção do impacto dessa estratégia.

Em resumo, este estudo demonstrou que a cultura organizacional desempenha um papel crítico na forma como as mudanças são implementadas e que a liderança transformacional e carismática está intrinsecamente relacionada ao comprometimento dos colaboradores com a mudança organizacional. A abordagem quantitativa e qualitativa adotada neste estudo proporcionou uma compreensão abrangente da percepção do apoio da liderança pelos colaboradores e seu comprometimento com a mudança organizacional, especialmente em um contexto multinacional complexo, como o da Randstad.

Conclusão

A presente investigação, oferece um profundo entendimento do papel central desempenhado pela liderança na promoção do envolvimento dos trabalhadores na mudança cultural organizacional em contextos multinacionais. Ancorada nas teorias do Suporte Organizacional Percebido (POS) e da Troca Líder-Membro (LMX), esta pesquisa proporcionou uma análise minuciosa das complexas interações entre a liderança e o empenho dos trabalhadores durante os processos de mudança.

Os resultados destacam conclusões significativas provenientes da análise estatística realizada no Capítulo 3. Em primeiro lugar, observou-se uma correlação positiva entre o apoio da liderança e a consciencialização e comunicação dos trabalhadores acerca das mudanças organizacionais. Esta constatação sublinha a importância da liderança na facilitação da disseminação de informações e na criação de um ambiente em que os colaboradores estejam plenamente cientes das mudanças em curso.

Além disso, ficou claro que uma cultura organizacional que promove a inovação e oferece oportunidades de formação e desenvolvimento está intrinsecamente ligada ao sucesso na gestão da mudança. Os resultados positivos relacionados com as oportunidades de formação reforçam a ideia de que investir no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores é um fator determinante para o êxito das transformações culturais.

A pesquisa também confirmou a terceira hipótese, realçando o impacto significativo do comportamento da liderança nas atitudes dos trabalhadores em relação à mudança. Isso enfatiza a importância vital da liderança na gestão eficaz da mudança organizacional.

As implicações deste estudo são relevantes tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Teoricamente, a pesquisa expande o conhecimento sobre as estruturas POS e LMX, demonstrando como esses conceitos se aplicam em contextos multinacionais. No âmbito prático, os resultados fornecem insights valiosos para organizações e líderes que procuram dinamizar eficazmente por mudanças culturais. Destaca-se a necessidade de comunicação estratégica e da adoção de práticas inclusivas em ambientes multinacionais.

Limitações e Pistas de Investigação Futura

No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo, incluindo sua dependência de uma metodologia baseada em inquéritos e o foco numa única organização multinacional. Desta forma consideramos que, pesquisas futuras podem ampliar esse trabalho, incorporando diversos contextos multinacionais e utilizando métodos qualitativos, como entrevistas, para obter uma compreensão mais profunda das experiências e percepções individuais.

Dado que o estudo atual se focou numa única organização multinacional, estudos futuros poderiam ampliar a amostra estudada incorporando uma variedade maior de contextos multinacionais. Isso ajudaria a esclarecer de forma mais detalhada como é que as dinâmicas de liderança e mudança organizacional operam em diferentes cenários culturais e empresariais.

Adicionalmente, para uma compreensão mais profunda das experiências e percepções individuais, propomos para um estudo futuro o uso de métodos qualitativos, como entrevistas, permitindo obter conclusões mais detalhadas sobre como as mudanças são percebidas e geridas pelos trabalhadores dentro das organizações.

Bibliografia

Arnold, J.A.; Arad, S.; Rhoades, J.A.; Drasgow, F. (2020), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors." *J. Organ. Behav.*, 21, 249–269.

Bardin, L. (1977), "Análise de Conteúdo." Lisboa: Edições 70.

Belias, Dimitrios, & Koustelios, Athanasios (2014), "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture." *European Scientific Journal*, vol.10, No.7.

Biemann, T.; Kearney, E.; Marggraf, K. (2015), "Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level." *Leadersh. Q.*, 26, 775–789.

Bortoluzzi, G.; Caporale, L.; Palese, A. (2014), "Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams?" *J. Nurs. Manag.*, 22, 643–652.

Burnes, B., Hughes, M., & By, R.T. (2016), "Reimagining Organizational Change Leadership." *Leadership*, 14 (2), SAGE Publications.

Campenhoudt, Luc Van; Marquet, Jacques; & Quivy, Raymond (2019), "Manual de investigação em ciências sociais," 5ª edição, Lisboa, Gradiva.

Colquitt, J.A.; Scott, B.A.; LePine, J. (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance." *J. Appl. Psychol.*, 92, 909–927.

Evans, Robert (2007), "The authentic leader" in *The Jossey-Bass Reader, Educational Leadership*.

Fields, D.L. (2002), "Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis." Thousand Oaks, CA: Sage.

Ford, J. Kevin, Lauricella, Taylor K., Fossen, Jenna A. Van, & Riley, Shawn J. (2021), "Creating energy for change: the role of change in perceived leadership support on commitment to an organizational culture change initiative." *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 57 (2), 153-173.

Gill, Roder (2022), "Change management — or change leadership?" *Journal of Change Management*, Taylor & Francis.

Hechanova, M., Caringal-Go, J., and Magsaysay, J. (2018), "Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 7, pp. 914-925.

Herold, D.M.; Fedor, D.B.; Caldwell, S.D. (2007), "Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change." *J. Appl. Psychol.*, 92, 942–951.

Herscovitch, L.; Meyer, J.P. (2002), "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model." *J. Appl. Psychol.*, 87, 474–487.

Hofstede, G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the mind." CA: Sage.

Hofstede, G. (2001), "Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations." SAGE.

Junior, Eduardo Brandão Lima; Oliveira, Guilherme Saramago de; Santos, Adriana Cristina Omega dos; Schnekenberg, Guilherme Fernando (2021), "Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa." *Cadernos da Fucamp*, v.20, n.44, p.36-51.

Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020), "Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity."

Konczak, L.J.; Stelly, D.J.; Trusty, M.L. (2000), "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument." *Educ. Psychol. Meas.*, 60, 301–313.

Kotter, John P. (1998), "Winning at Change," from *Leader to Leader*, the Drucker Foundation and Jossey-Bass, Inc., Publishers.

Lee, K.; Sharif, M.; Scandura, T.; Kim, J. (2017), "Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change." *J. Organ. Chang. Manag.*, 30, 501–524.

Magsaysay, J., and Hechanova, M. (2017), "Building an implicit change leadership theory." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 6, pp. 834-848.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194.

McCauley, D.P.; Kuhnert, K.W. (1992), "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management." *Public Adm. Q.* 1992, 16, 265–284.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997), "Commitment in the workplace – theory, research and application." Thousand Oaks, CA: Sage Publications – International Educational and Professional Publisher.

Neves, P.; Eisenberger, R. (2014), "Perceived organizational support and risk taking." *J. Manag. Psychol.* 2014, 29, 187–205.

Parish, J.T.; Cadwallader, S.; Busch, P.; Busch. (2007), "Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change." *J. Organ. Chang. Manag.* 2007, 21, 32–52.

Park, J.G.; Kim, J.S.; Yoon, S.W.; Joo, B.K. (2017), "The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital." *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 350–367.

Rank, J.; Unger, B.N.; Gemunden, H.G. (2015), "Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of pro



Anexos

Questionário Aplicado

