



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO/MBA**

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Elsa Marisa Oliveira Rodrigues

Orientador: Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Júri:

Presidente: Doutor João Pedro Almeida Couto, Professor associado com agregação da Universidade dos Açores

Vogais: Doutora Maria Teresa Pinheiro de Melo Borges Tiago, Professora auxiliar da Universidade dos Açores

Ponta Delgada, Fevereiro de 2015

**Elsa Marisa Oliveira Rodrigues**

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas  
(MBA), sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Dias Faria



**Universidade dos Açores**

**2015**

Dedico aos meus pais pelo apoio incondicional

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero expressar os meus agradecimentos à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Dias Faria, pela sua disponibilidade em acompanhar e orientar o meu trabalho, de forma competente, encorajadora e amiga, pelo seu apoio transmitido e pela dedicação e atenção que demonstrou ao longo deste ano de trabalho.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado, pela constante presença, pelo incansável apoio, incentivo, compreensão, amor e carinho transmitido e demonstrado. O meu muito obrigado a eles.

Agradeço, também, à SATA pela disponibilidade em colaborar no meu estudo, bem como a todos os colaboradores que despenderam do seu tempo a responder aos inquéritos.

Por fim, sem mencionar todos os nomes, agradeço a todas as pessoas, sobretudo familiares próximos, que de uma forma ou de outra, apoiaram-me e ajudaram-me durante todo o período de elaboração do presente estudo.

## RESUMO

Com o presente estudo pretende-se analisar o comportamento dos indivíduos perante uma situação de mudança, mais concretamente nas situações em que ocorre resistência à mudança. Por forma a analisar toda a envolvente dessa resistência, torna-se imprescindível identificar os fatores originadores dessa conduta, as suas consequências no desempenho organizacional, bem como formas adequadas para encarar tal atitude.

Assim, com o intuito de verificar se a resistência é evidente, clara e considerada como positiva ou negativa, recorre-se ao método quantitativo, nomeadamente, ao recurso a questionários *online*, dirigidos à gestão, direção, bem como ao restante leque de colaboradores, o que, nesse caso, decorre sob a forma de estudo de caso.

De um modo geral, os resultados obtidos apontam que a má formação ou inexistência desta é o principal motivo de resistência por partes dos colaboradores, além de outros fatores como as diferentes opiniões das partes envolvidas, a falta de valorização do indivíduo, a falta de transmissão de confiança e segurança, entre outros. Deste modo, apura-se que é necessário agentes de mudança líderes, formação transmitida aos indivíduos, comunicação, transmissão de compromisso e apoio e valorização do indivíduo.

Nesse sentido, os resultados permitem concluir que os colaboradores da organização em estudo, apesar de afirmarem que não resistem, nem têm intenções de tal, demonstram opiniões muito firmes e assertivas, de acordo com a literatura, de motivos causadores da resistência. Além disso, os diretores e gestores apontam bons métodos para atenuar a resistência, indo em consonância com a base literária, e, demonstram comprometimento, consideração e atenção ao comportamento dos seus subordinados no que se trata à imposição de alterações dentro da organização.

**Palavras- chave:** Mudança Organizacional, Comprometimento Organizacional, Resistência à Mudança, Desempenho Organizacional

## **ABSTRACT**

With this study we intend to analyze the behavior of individuals in a situation of change, specifically in situations where resistance to change occurs. In order to analyze the surrounding of this resistance, it is essential to identify the factors originators of this conduct, its consequences on organizational performance, as well as appropriate ways to face this attitude.

Thus, in order to verify that the resistance is evident, clear and considered as positive or negative, we resort to quantitative method, namely, the use of online questionnaires directed to the management, direction and range of the remaining employees, which in this case arises in the form of case study.

In general, the results show that the malformation or absence of this is the main reason for resistance by parts of employees, plus other factors like the different opinions of the parties involved, the lack of appreciation of the individual, the lack of transmission of trust and security, among others. Thus, clears up that leaders change agents, training transmitted to individuals, communication, transmission of commitment and support and appreciation of the individual is necessary.

Accordingly, we conclude that the employees of the organization under study, despite claiming not resist, nor have such intentions, demonstrate very firm and assertive opinions, according to the literature, the reasons causing the resistance. In addition, the directors and managers shows good methods for fade resistance, going in line with the literary basis, and demonstrate commitment, consideration and attention to the behavior of their subordinates when it comes to the imposition of changes within the organization.

**Keywords:** Organizational Change, Resistance to Change, Organizational Commitment, Organizational Performance

## ÍNDICE

RESUMO .....	I
ABSTRACT .....	II
LISTA DE TABELAS .....	VI
LISTA DE FIGURAS .....	XIV
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Relevância do estudo .....	1
1.3 Objetivos .....	2
1.4 Organização do trabalho .....	3
2 Revisão de Literatura .....	5
2.1 Mudança Organizacional .....	5
2.1.1 Fatores impulsionadores das mudanças .....	7
2.1.2 Tipos de Mudança .....	9
2.1.3 Fases da mudança .....	12
2.1.4 Gestão do processo de mudança.....	16
2.2 Resistência à Mudança Organizacional .....	20
2.2.1 Conceito .....	20
2.2.2 Resistência à mudança pelas duas óticas .....	22
2.2.3 Tipos de resistências .....	24
2.2.4 Causas .....	28
2.2.5 Consequências negativas e positivas .....	34
2.2.6 Métodos para reduzir a resistência à mudança e o envolvimento da Gestão de Recursos Humanos.....	37
3 Metodologia.....	45
3.1 Tipo de pesquisa .....	45

3.2	Etapas da pesquisa .....	45
3.2.1	Construção.....	46
3.2.2	Definição da amostra .....	47
3.2.3	Recolha de dados .....	47
3.2.4	Método de análise .....	48
4	Tratamento de dados .....	49
4.1	Estatística Descritiva.....	49
4.1.1	Dados do Inquirido .....	49
4.1.2	Resistência à Mudança Organizacional .....	59
4.2	Crosstabs .....	66
4.3	Análise Fatorial .....	84
4.4	Condições de aplicação da ANOVA .....	92
4.4.1	Teste de Aderência de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	92
4.4.2	Teste de <i>Levene</i> .....	94
4.4.3	Violação dos pressupostos da normalidade e homogeneidade de variâncias	99
4.5	ANOVA <i>one way</i> .....	100
4.6	Teste de <i>Fw Welch</i> .....	102
4.7	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .....	104
4.8	Análise de <i>Clusters</i> .....	108
4.9	Comparação múltipla de médias .....	115
5	Considerações Finais .....	128
5.1	Concretização de objetivos.....	128
5.2	Contributos teóricos.....	140
5.3	Implicações práticas.....	141
5.4	Limitações do estudo .....	144
5.5	Recomendações para investigações futuras .....	144

6	Recursos Bibliográficos .....	146
7	Anexos .....	155
	Anexo I- Questionário dos colaboradores .....	156
	Anexo II- Questionário dos gestores e diretores.....	160
	Anexo III- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 6 do questionário dos colaboradores .....	164
	Anexo IV- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 9 do questionário dos colaboradores .....	165
	Anexo V- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 7 do questionário dos gestores e diretores .....	166
	Anexo VI- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 8 do questionário dos gestores e diretores .....	167
	Anexo VII- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 9 do questionário dos gestores e diretores .....	168
	Anexo VIII- Análise Classificatória Hierárquica Ascendente da questão 10 do questionário dos gestores e diretores .....	169

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de mudança organizacional. ....	5
Tabela 2. Tipos de mudança organizacional. ....	11
Tabela 3. Pressupostos e contra pressupostos da resistência à mudança. ....	21
Tabela 4. Tipos de resistência e nível de participação. ....	26
Tabela 5. Causas da resistência à mudança. ....	32
Tabela 6. Forças externas impulsionadoras da mudança e nível de intensidade da resistência. ....	33
Tabela 7. Forças do gestor impulsionadoras da mudança e nível de intensidade da resistência. ....	39
Tabela 8. Métodos para reduzir a resistência à mudança. ....	43
Tabela 9. Frequências e estatísticas descritivas da questão das habilitações literárias do questionário dos colaboradores. ....	50
Tabela 10. Frequências e estatísticas descritivas da questão do processo de formação do questionário dos colaboradores. ....	51
Tabela 11. Frequências e estatísticas descritivas da questão da área/setor de trabalho do questionário dos colaboradores. ....	52
Tabela 12. Frequências e estatísticas descritivas da questão da área/setor de trabalho do questionário dos gestores e diretores. ....	53
Tabela 13. Frequências e estatísticas descritivas da questão da antiguidade na atual função do questionário dos colaboradores. ....	55
Tabela 14. Frequências e estatísticas descritivas da questão da associação ao capital da empresa do questionário dos gestores e diretores. ....	56
Tabela 15. Frequências e estatísticas descritivas da questão da idade do questionário dos colaboradores. ....	58

Tabela 16. Frequências e estatísticas descritivas da questão da idade do questionário dos gestores e diretores.....	58
Tabela 17. Frequências e estatísticas descritivas da questão 1 do questionário dos gestores e diretores.....	59
Tabela 18. Frequências e estatísticas descritivas da questão 2 do questionário dos colaboradores- a forma como efetuam-se as mudanças dentro da empresa.....	60
Tabela 19. Frequências e estatísticas descritivas da questão 2 do questionário dos gestores e diretores- objetivo para iniciar processo de mudança organizacional. ....	61
Tabela 20. Frequências e estatísticas descritivas da questão 3 do questionário dos gestores e diretores- frequência de gerir processo de mudança organizacional. ....	62
Tabela 21. Frequências e estatísticas descritivas da questão 4 do questionário dos gestores e diretores- sentimento de resposta à possibilidade de gerir um processo de mudança. ....	63
Tabela 22. Frequências e estatísticas descritivas da questão 7 do questionário dos colaboradores- grau de importância atribuído às mudanças ocorridas no posto de trabalho.....	63
Tabela 23. Frequências e estatísticas descritivas da questão 6 do questionário dos gestores e diretores- principal característica essencial a um gestor de mudança. ....	65
Tabela 24. Frequências e estatísticas descritivas da questão 5 do questionário dos gestores e diretores- resistência à mudança nos membros da organização.....	65
Tabela 25. Testes Qui-quadrado aplicado à variável sexo dos colaboradores e à variável 2(1) do questionário dos colaboradores- forma processual e burocrática.....	68
Tabela 26. Testes Qui-quadrado aplicado à variável sexo dos colaboradores e à variável 2(3) do questionário dos colaboradores- forma pacífica, sem qualquer resistência. ....	68

Tabela 27. Testes Qui-quadrado aplicado à variável habilitações dos colaboradores e à variável 5 do questionário dos colaboradores- o que o responsável por implementar a mudança não deve fazer. ....	70
Tabela 28. Testes Qui-quadrado aplicado à variável habilitações dos colaboradores e às variáveis 6(15), 6(16), 6(19), 6(20) e 9(4) do questionário dos colaboradores. ....	72
Tabela 29. Testes Qui-quadrado aplicado à variável habilitações dos gestores e diretores e à variável 7(1) do questionário dos gestores e diretores. ....	74
Tabela 30. Testes Qui-quadrado aplicado à variável sexo dos colaboradores e à variável 9(13) do questionário dos colaboradores. ....	77
Tabela 31. Testes Qui-quadrado aplicado à variável habilitações dos gestores e diretores e à variável 6 do questionário dos gestores e diretores. ....	78
Tabela 32. Testes Qui-quadrado aplicado à variável sexo dos gestores e diretores e à variável 7(8) do questionário dos gestores e diretores. ....	80
Tabela 33. Testes Qui-quadrado aplicado à variável antiguidade dos gestores e diretores e à variável 9(1) do questionário dos gestores e diretores. ....	83
Tabela 34. Valores do teste KMO e a sua recomendação relativamente à análise fatorial. ....	85
Tabela 35. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 6 do questionário dos colaboradores. ....	86
Tabela 36. Resultados do teste de KMO e do <i>Bartlett</i> - questão 6 do questionário dos colaboradores. ....	87
Tabela 37. Resultados do teste de KMO e do <i>Bartlett</i> - questão 9 do questionário dos colaboradores. ....	87
Tabela 38. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 9 do questionário dos colaboradores. ....	88

Tabela 39. Resultados do teste de KMO e do Bartlett- questão 7 do questionário dos gestores e diretores.....	88
Tabela 40. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 7 do questionário dos gestores e diretores. ....	89
Tabela 41. Resultados do teste de KMO e do <i>Bartlett</i> - questão 8 do questionário dos gestores e diretores.....	89
Tabela 42. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 8 do questionário dos gestores e diretores. ....	90
Tabela 43. Resultados do teste de KMO e do <i>Bartlett</i> - questão 9 do questionário dos gestores e diretores.....	90
Tabela 44. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 9 do questionário dos gestores e diretores. ....	91
Tabela 45. Resultados do teste de KMO e do <i>Bartlett</i> - questão 10 do questionário dos gestores e diretores.....	91
Tabela 46. Análise fatorial através do método das componentes principais- questão 10 do questionário dos gestores e diretores.....	92
Tabela 47. Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> - questões do questionário dos colaboradores. ....	93
Tabela 48. Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> - questões do questionário dos gestores e diretores.....	94
Tabela 49. Teste de <i>Levene</i> - questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente habilitações literárias).....	95
Tabela 50. Teste de <i>Levene</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente habilitações literárias). ....	96

Tabela 51. Teste de <i>Levene</i> - questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente idade). .....	97
Tabela 52. Teste de <i>Levene</i> - questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente sexo).....	98
Tabela 53. Teste de <i>Levene</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente sexo). .....	98
Tabela 54. Teste ANOVA <i>one way</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente habilitações). .....	101
Tabela 55. Teste ANOVA <i>one way</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variáveis independentes área, antiguidade laboral e na função, sexo e idade). .....	101
Tabela 56. Teste de <i>Fw Welch</i> questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente habilitações literárias). .....	103
Tabela 57. Teste de <i>Fw Welch</i> questões do questionário dos colaboradores (c/variáveis independentes área de trabalho e idade). .....	103
Tabela 58. Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> - questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente habilitações). .....	104
Tabela 59. Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente habilitações). .....	105
Tabela 60. Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> - questões do questionário dos colaboradores (c/variável independente sexo). .....	106
Tabela 61. Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente sexo). .....	107
Tabela 62. Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> - questões do questionário dos gestores e diretores (c/variável independente idade). .....	108

Tabela 63. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 6 do questionário dos colaboradores). .....	110
Tabela 64. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 6 do questionário dos colaboradores).....	110
Tabela 65. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 9 do questionário dos colaboradores). .....	111
Tabela 66. Repetição da aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 9 do questionário dos colaboradores). .....	111
Tabela 67. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 9 do questionário dos colaboradores).....	111
Tabela 68. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 7 do questionário dos gestores e diretores).....	112
Tabela 69. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 7 do questionário dos gestores e diretores).....	112
Tabela 70. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 8 do questionário dos gestores e diretores).....	113
Tabela 71. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 8 do questionário dos gestores e diretores).....	113

Tabela 72. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 9 do questionário dos gestores e diretores).....	113
Tabela 73. Aplicação da ANOVA para verificação da adequabilidade das variáveis à análise de <i>clusters</i> (fatores resultantes da questão 10 do questionário dos gestores e diretores).....	114
Tabela 74. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 9 do questionário dos gestores e diretores).....	114
Tabela 75. Repartição do número de casos em cada <i>cluster</i> (fatores resultantes da questão 10 do questionário dos gestores e diretores).....	114
Tabela 76. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 9 do questionário dos colaboradores com a questão 5.....	116
Tabela 77. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 9 do questionário dos colaboradores com as componentes C4(6) e C8(6). ....	117
Tabela 78. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 6 do questionário dos colaboradores com a questão das habilitações literárias dos colaboradores.....	119
Tabela 79. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 6 do questionário dos colaboradores com as componentes C1(9).....	120
Tabela 80. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 6 do questionário dos colaboradores com as componentes C4(9).....	121
Tabela 81. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 7 do questionário dos gestores e diretores com a questão 2.....	122

Tabela 82. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 7 do questionário dos gestores e diretores com a questão da associação ao capital da empresa.....	122
Tabela 83. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 7 do questionário dos gestores e diretores com a questão da idade e da antiguidade na empresa.....	123
Tabela 84. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 8 do questionário dos gestores e diretores com a questão 6.....	124
Tabela 85. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 9 do questionário dos gestores e diretores com a componente C3(7).....	125
Tabela 86. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 10 do questionário dos gestores e diretores com a componente C1(7).....	126
Tabela 87. Aplicação dos testes <i>post-hoc</i> com base nos <i>clusters</i> resultantes da questão 10 do questionário dos gestores e diretores com a questão 4.....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fatores estimuladores da mudança. ....	8
Figura 2. Exemplo de um modelo do processo de gestão da mudança.....	13
Figura 3. Processo de gestão de uma mudança eficaz. ....	14
Figura 4. Processo de gestão da mudança planejada. ....	15
Figura 5. Modelo de mudança das três etapas de <i>Lewin</i> . ....	16
Figura 6. Processo natural da mudança.....	18
Figura 7. Mapa da mudança. ....	19
Figura 8. Resistência à mudança pelas duas óticas.....	22
Figura 9. Competências- chave para liderar a mudança. ....	40
Figura 10. Pirâmide da resistência. ....	41
Figura 11. Representação gráfica das respostas à questão das habilitações literárias do questionário dos gestores e diretores. ....	50
Figura 12. Representação gráfica das respostas à questão do processo de formação do questionário dos gestores e diretores. ....	51
Figura 13. Representação gráfica das respostas à questão da situação laboral do questionário dos colaboradores.....	53
Figura 14. Representação gráfica das respostas à questão da antiguidade laboral do questionário dos colaboradores.....	54
Figura 15. Representação gráfica das respostas à questão da antiguidade laboral do questionário dos gestores e diretores. ....	55
Figura 16. Representação gráfica das respostas à questão da antiguidade na atual função do questionário dos gestores e diretores.....	56
Figura 17. Representação gráfica das respostas à questão do sexo do questionário dos colaboradores.....	57

Figura 18. Representação gráfica das respostas à questão do sexo do questionário dos gestores e diretores.....	57
Figura 19. Representação gráfica das respostas à questão 1 do questionário dos colaboradores- se as mudanças são planeadas ou não planeadas. ....	59
Figura 20. Representação gráfica das respostas à questão 2 do questionário dos colaboradores- a forma como efetuam-se as mudanças dentro da empresa.....	60
Figura 21. Representação gráfica das respostas à questão 3 do questionário dos colaboradores- os responsáveis pelo processo de uma mudança organizacional. ....	61
Figura 22. Representação gráfica das respostas à questão 5 do questionário dos colaboradores- o que o responsável por implementar a mudança não deve fazer.....	64
Figura 23. Representação gráfica das respostas à questão 8 do questionário dos colaboradores- principal razão que leva o colaborador ou o poderá levar a resistir.....	66
Figura 24. Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores × a questão 3- os responsáveis pelo processo de uma mudança organizacional. ....	70
Figura 25. Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores × a questão 9(1)- acreditar e confiar no agente de mudança.....	74
Figura 26. Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores × a questão 6(2)- receio em contribuir com as mudanças.....	76
Figura 27. Representação gráfica das habilitações literárias dos colaboradores × a questão 6(18)- participação e envolvimento dos colaboradores no processo de mudança. ....	79
Figura 28. Representação gráfica da antiguidade na empresa dos gestores × a questão 8(9)- a manipulação. ....	82
Figura 29. Representação gráfica da antiguidade na empresa dos gestores e diretores × a questão 9(1)- compromisso e apoio. ....	83

## **1. Introdução**

Na realização desse capítulo há que considerar aspetos determinantes para a realização e validação do presente trabalho de investigação. Pois, inicialmente torna-se imprescindível enquadrar o tema do estudo, na realidade vivida, atualmente, bem como determinar a sua relevância. Após situar o estudo, torna-se necessário determinar que propósitos existem para que este seja realizado e concluído e quais as vias que devem ser seguidas para chegar ao desfecho do mesmo.

### **1.1 Enquadramento**

Face à conjuntura económica presenciada atualmente, associada a uma maior competitividade e risco, surge uma necessidade urgente e permanente de adaptar a organização ao meio envolvente, por forma a garantir a lucratividade e a sustentabilidade.

Essa necessidade das organizações se adaptarem às condições de transformação, de aperfeiçoarem a posição competitiva ou de se prepararem para o futuro, faz com que as mudanças tenham algum impacto nos indivíduos que necessitam alterar os seus comportamentos, quer sejam parte integrante da administração ou operários.

A avaliação e a posição que um indivíduo toma perante uma situação de mudança são influenciadas por diversos fatores, que vão desde medos, suspeitas, desejos, crenças, entre outros. Por forma a assegurar que as suas apreensões não se transformem em realidade, a atitude mais imediata e mais óbvia, tomada pelos indivíduos, diz respeito a uma defesa e proteção da sua posição atual. Assim o fazem através da resistência à mudança.

### **1.2 Relevância do estudo**

As mudanças organizacionais implicam uma transformação de relacionamentos entre os gestores e a maneira como entendem a organização e as suas próprias funções dentro dela. As suas funções tendem a ser mais distribuídas, a responsabilidade

aumenta, a comunicação torna-se mais significativa, aprende-se muito, abrem-se novas perspectivas de realização pessoal e desenvolvimento profissional.

Deste modo, primeiramente, considera-se necessário identificar os gestores de mudança, para que a organização possa facilitar a implementação da mudança e investir na aprendizagem e desenvolvimento de competências deles e dos seus subordinados. Um gestor de mudança apenas poderá conseguir obter o máximo de benefícios de uma mudança, se ele for capaz de minimizar consideravelmente a resistência pelos indivíduos que se opuseram e que foram afetados por ela.

Perante o comportamento de oposição do indivíduo aquando da imposição de uma mudança, torna-se relevante analisar a sua origem e os efeitos que podem surgir. Pois, pondera-se ser necessário perceber/analisar até que ponto a resistência afeta a performance do indivíduo, por forma a serem apontadas medidas responsáveis por atenuar a resistência. Contudo, há que levar em consideração que este comportamento, além de ser previsível e adaptável ao longo do tempo, torna-se reversível.

Assim, em colaboração com o gestor de mudança, pode estar o gestor de recursos humanos, pois poderá introduzir ou colaborar na implementação/correção de métodos que atuam no combate ou na minimização da resistência à mudança.

Porém, a resistência pode ser avaliada também noutra perspectiva, ou seja, a resistência pode não ser encarada como um alvo a abater, pois, pode ser utilizada pela organização para melhorar as suas decisões. Um gestor ou agente de mudança ao conhecer as reações ambivalentes para a mudança, pode gerar novas ideias e soluções para lidar com a situação que incitou a iniciar a mudança.

### **1.3 Objetivos**

Este trabalho de investigação tem como primordial propósito verificar como a organização em estudo encara a mudança, e, conseqüentemente, a resistência, ou seja, se a observa de uma forma positiva ou negativa.

A par desse objetivo geral, surgem outros objetivos complementares, intermediários e específicos. Pois, torna-se necessário compreender a importância que os indivíduos atribuem aos processos de mudança implementados na organização onde trabalham, bem como analisar os seus comportamentos face a essas alterações nas suas tarefas diárias.

Perante um cenário de resistência, considera-se ser indispensável determinar as possíveis causas e as consequências que determinam esse ato de oposição. Além de que, torna-se fundamental verificar quais as formas adequadas de atenuar os seus efeitos, ou seja, os métodos adequados a serem aplicados e as competências necessárias que um gestor de mudança deve possuir e desfrutar em prol da mudança.

Perante isso, pondera-se ser possível entender o impacto da mudança ou possível resistência no desempenho organizacional, ou seja, analisar se a mudança ou oposição a esta, afeta ou não, o desempenho do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Para possibilitar todas essas averiguações, há que obter noções e definições fundamentais sobre o tema em questão, pois, estas auxiliam no enquadramento pretendido, no contexto analisado.

## **1.4 Organização do trabalho**

A presente investigação é composta pelo capítulo da “Introdução” (Capítulo 1), onde é realizada uma breve abordagem sobre o tema em estudo, a sua relevância e os objetivos que se pretende alcançar com a conclusão do estudo.

O capítulo seguinte (Capítulo 2- “Revisão Bibliográfica”) consiste na exposição de conceitos de mudança organizacional e de resistência à mudança, na definição dos fatores impulsionadores das mudanças, bem como os tipos de mudanças, as fases de uma mudança organizacional e a gestão do processo de mudança. Além disso, este aborda a resistência à mudança por duas óticas (ótica do indivíduo e no âmbito da cultura organizacional), refere os tipos de resistência, as possíveis causas, as consequências (positivas e negativas), os métodos para reduzir a resistência e o envolvimento da gestão de recursos humanos na aplicação desses métodos.

Já no Capítulo 3 (“Metodologia”), são identificadas as etapas da pesquisa, a sua construção, a definição da amostra, a forma de recolher os dados e o método de análise a utilizar.

Por conseguinte, no Capítulo 4 (“Tratamento de dados”) é apresentada a estatística descritiva, as tabelas com o cruzamento de dados (*crosstabs*), a análise fatorial com base nas questões com escala de *Likert*, a averiguação das condições de aplicação da ANOVA (teste de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Levene*), a aplicação da ANOVA *one way*, o teste de *Fw Welch*, o de *Kruskal- Wallis*, bem como a análise de *clusters* e a comparação múltipla de médias, a partir da análise desses *clusters*.

Por último, são apresentadas as “Considerações Finais” (Capítulo 5) com a especificação da concretização dos objetivos, os contributos teóricos e as implicações práticas, bem como as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.