



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Causas e Gestão da Resistência à Mudança
Caso da Banca Portuguesa**

Rita Fernandes Baptista

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Causas e Gestão da Resistência à Mudança
Caso da Banca Portuguesa

Rita Fernandes Baptista

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2017

There is nothing so stable as change.

Bob Dylan

Resumo

A presente dissertação identifica e tipifica as causas mais comuns de resistência à mudança em duas instituições bancárias portuguesas, bem como, determina os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas referidas instituições. Na sequência desta identificação, determinação e tipificação propõe-se um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias.

O problema de estudo coloca-se porque não existem na literatura estudos sobre as causas e métodos de gestão da resistência no setor bancário português e as causas e os métodos de gestão da resistência à mudança são cruciais para desenvolver estratégias de gestão da mudança.

Para concretizar este objetivo optou-se pelo estudo de caso em que o procedimento metodológico desenvolve-se na exploração intensiva de uma unidade de estudo, neste caso, duas instituições bancárias portuguesas.

Assim, criaram-se inquéritos diretos aos trabalhadores e cargos de chefia das duas instituições sendo esses dados analisados, comparados e tipificados.

Esta análise permite conhecer as causas e a gestão da resistência à mudança nestas instituições bancárias e a elaboração de um modelo de gestão da resistência à mudança.

Palavras-chave:

Mudança, Resistência à Mudança, Sistema Bancário

Abstract

*Causes and Management of Resistance to Change
Case of the Portuguese Banking Sector*

This work identifies and typifies the most common causes of resistance in two portuguese banking institutions, determines the main resistance management methods used by the agents of change and proposes a management model of resistance to change for banking institutions.

This study arises from the inexistence of studies that identify causes and methods of resistance management in the portuguese banking sector and because this identification is crucial for developing change management strategies.

To achieve this objective the case study of two portuguese banking institutions was developed using the methodological procedure in the intensive exploration of the study unit, in this case, two portuguese banking institutions.

Thus, direct inquiries were developed for workers and managers of the two institutions, and the data was analyzed, compared and typified.

This analysis promotes the knowledge of the causes of resistance and the management of those resistances in the banking institutions and the elaboration of a model of management of resistance to change.

Keyword:

Change, Resistance to Change, Banking Sector

Agradecimentos

A finalização da presente dissertação de mestrado teve o apoio e incentivo de diversas pessoas, sem as quais a sua realização não teria sido possível.

A todos os que aceitaram participar no estudo e responder às questões apresentadas pela disponibilidade e paciência.

Ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva pela orientação, disponibilidade e apoio.

À minha família pelo apoio e, em especial ao Guilherme pela paciência e à Marília pelo incentivo.

Dedico-lhes esta dissertação!

ÍNDICE

Índice de Anexos	8
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Quadros	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	14
1.3. Metodologia	15
1.3.1. Fundamentação Teórica.....	15
1.3.2. Abordagem/Modelo.....	16
1.3.3. Processo de Recolha de Dados.....	17
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA LITERATURA.....	19
2.1. A Mudança Organizacional.....	19
2.2. Resistência em Processos de Mudança.....	21
2.3. Causas da Resistência.....	21
2.4. Olhares Sobre a Resistência	23
2.5. Gerir a Resistência.....	25

2.6. Modelo de Gestão da Resistência de Fiedler	32
2.7. Principais Conclusões	35
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	39
3.1. Questões e Objetivos	39
3.2. Desenho da Metodologia	40
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados	40
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1. Trabalhadores Sem Cargos de Chefia.....	45
4.1.1. Caracterização da Amostra	45
4.1.2. Análise das Respostas	47
4.2. Trabalhadores Com Cargos de Chefia	91
4.2.1. Caracterização da Amostra	91
4.2.2. Análise das Respostas	93
4.3. Discussão de resultados	109
4.3.1. Quais as causas da resistência Identificadas?	109
4.3.2. Quais os métodos de gestão da resistência utilizados pelas instituições?	111
4.3.3. Será que as Instituições bancárias analisadas gerem de forma adequada as resistências à mudança?	111
5. Considerações Finais	117

5.1. Conclusões.....	117
5.2. Proposta de modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias portuguesas.....	117
5.3. Contributos, limitações e desenvolvimentos futuros	121
BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS	127

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo I: Estudo-piloto relativo ao conteúdo dos dados e procedimentos dos questionários a aplicar aos trabalhadores sem cargos de chefia.	129
Anexo II: Matriz Questionários Trabalhadores Sem Cargos de Chefia.	131
Anexo III: Carta de Proposta de Colaboração no Estudo remetida ao Departamento de Recursos Humanos das Instituições.	137
Anexo IV: Matriz Questionários Trabalhadores Com Cargos de Chefia.	145
Anexo V: Estudo-piloto relativo ao conteúdo dos dados e procedimentos dos questionários a aplicar aos trabalhadores com cargos de chefia.	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1: Género	45
Gráfico nº 2: Idade	46
Gráfico nº 3: Há quantos anos de trabalho na Empresa?	46
Gráfico nº 4: A minha relação com a organização é afetada por estados emocionais.	47
Gráfico nº 5: Tenho receio de encarar situações novas.	48
Gráfico nº 6: A aceitação da mudança está ligada a um processo emocional (pessoal ou profissional).	49
Gráfico nº 7: Mudar causa medo e ansiedade.	50
Gráfico nº 8: Tenho receio do desconhecido prefiro trabalhar com o que já conheço.	51
Gráfico nº 9: Só as situações más motivam mudanças.	53
Gráfico nº 10: É difícil transitar para uma situação “nova”.	54
Gráfico nº 11: Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se esta é necessária.	55
Gráfico nº 12: É mais fácil aceitar a mudança quando se pressupõem que os resultados serão positivos.	56
Gráfico nº 13: Na organização a implementação da mudança acontece mesmo que os trabalhadores não concordem com a mudança.	57
Gráfico nº 14: Resisto quando a mudança não é planeada.	58
Gráfico nº 15: É difícil comprometermo-nos com as mudanças.	59
Gráfico nº 16: Quando não me comunicam a mudança resisto.	61
Gráfico nº 17: As mudanças causam desconforto.	62
Gráfico nº 18: Deve arranjar-se o que ainda não está estragado.	63
Gráfico nº 19: Não se deve mexer no que não está estragado.	64
Gráfico nº 20: É fácil criticar e reprovar as mudanças.	65
Gráfico nº 21: Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo.	66
Gráfico nº 22: Os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.	68

	Pág.
Gráfico nº 23: Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um líder capaz de conduzir a mudança.	70
Gráfico nº 24: Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.	71
Gráfico nº 25: Na minha organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela.	72
Gráfico nº 26: O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa dor e ansiedade.	73
Gráfico nº 27: Na organização existe compromisso entre os profissionais quando se propõe um processo de mudança.	74
Gráfico nº 28: Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo de que a mudança é positiva.	75
Gráfico nº 29: Quando algum membro do grupo discorda da mudança apoiamos-lo e discordamos também.	76
Gráfico nº 30: Na organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.	78
Gráfico nº 31: Quando uma equipa aceita as ideias de mudança e transmite este compromisso aos demais trabalhadores da organização estes são mais facilmente convencidos de que a mudança será produtiva.	79
Gráfico nº 32: A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.	81
Gráfico nº 33: A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.	82
Gráfico nº 34: Na organização as mudanças provocam expectativas exageradas.	83
Gráfico nº 35: Na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.	84
Gráfico nº 36: A organização tem uma visão clara e bem definida.	85
Gráfico nº 37: Na organização executamos as tarefas da forma que foi ensinado, por costume ou por tradição.	86
Gráfico nº 38: Na organização executamos as tarefas por tentativa erro.	87
Gráfico nº 39: As mudanças da sociedade afetam a relação entre o trabalhador e a organização.	88

	Pág.
Gráfico nº 40: Género	91
Gráfico nº 41: Idade	92
Gráfico nº 42: Há quantos anos trabalha na Empresa?	92
Gráfico nº 43: A quando a implementação de uma mudança são utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência?	94
Gráfico nº 44: Aquando da implementação de uma mudança há um plano de gestão da resistência?	96
Gráfico nº 45: Aquando da implementação de uma mudança é disponibilizada informação aos trabalhadores sobre o processo de mudança?	97
Gráfico nº 46: Canais disponibilização da Informação	98
Gráfico nº 47: Aquando da implementação de uma mudança há comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores (comunicação bilateral)? ...	99
Gráfico nº 48: Aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores participam no processo de mudança?	100
Gráfico nº 49: Aquando da implementação de uma mudança as intervenções dos trabalhadores são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança?	103
Gráfico nº 50: Aquando da implementação de uma mudança o processo de mudança tem em atenção a cultura da organização? (Ex: Os agentes da mudança participam nos costumes e rituais da organização)	104
Gráfico nº 51: Aquando da implementação de uma mudança é dada formação aos trabalhadores para mais facilmente se adaptarem às mudanças?	105
Gráfico nº 52: Aquando da implementação de uma mudança é utilizado o poder informal para influenciar os trabalhadores no sentido de mais facilmente estarem recetivos à mudança?	106
Gráfico nº 53: Após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas?	107

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Resumo Comportamentos-Regra Indivíduos Sujeitos à Mudança (produtividade, adesão e reação perante a mudança).....	26
Quadro nº 2: Resumo das Propostas de Gestão da Resistência	31
Quadro nº 3: Resumo perguntas, objetivos, instrumentos de recolha de dados e ferramentas de análise de dados	43
Quadro nº 4: Causas da Resistência à Mudança no Banco A e no Banco B	90
Quadro nº 5: Modo de Envolvimento dos Trabalhadores no Processo de Mudança	101
Quadro nº 6: Meios de Controlo à Resistência às Medidas Aplicadas	108
Quadro nº 7: Métodos de Gestão da Resistência das Instituições	114
Quadro nº 8: Métodos de Gestão da Resistência Criados e Mencionados Individualmente	115

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

As mudanças nas organizações, num mundo em constante mutação, são inevitáveis. Assim, as organizações para sobreviverem e prosperarem têm de se adaptar constantemente às novas realidades. No entanto, apesar da imperatividade da mudança no mundo organizacional, existem obstáculos e resistências à sua implementação.

Os obstáculos são qualquer facto, ato ou omissão/falta que obsta à implementação da mudança, nomeadamente, a falta de compromisso da gestão de topo, a falta de recursos financeiros para a implementação da mudança e a resistência à mudança.

No que respeita concretamente à resistência, esta consubstancia-se em comportamentos de proteção dos efeitos da mudança e de manutenção do *status quo*. São comportamentos que impedem o processo de mudança pretendendo manter a situação atual. (Fiedler, 2010)

Assim, as resistências à mudança podem ser consideradas como um dos obstáculos à mudança mas este conceito não se extingue no conceito de resistência.

Maurer (1996) sublinha que a razão para o insucesso de muitas mudanças organizacionais é a resistência à mudança, no entanto, a resistência pode também ser vista como uma importante fonte de informação para aprender a desenvolver projetos de mudança mais bem-sucedidos (Piderit, 2000).

Em conformidade, a análise da resistência à mudança e do modo como geri-la, é essencial para os processos de gestão da mudança. A gestão da resistência à mudança é um problema com grande complexidade e de difícil resolução, porquanto envolve comportamento humano e teorias que vão da Sociologia à Psicologia. No entanto, esta dificuldade não deve afastar os agentes da mudança da aplicação de um plano de gestão da resistência dentro de um plano mais abrangente da gestão da mudança, porquanto, a não gestão da resistência diminui as probabilidades de o projeto de mudança ser bem-sucedido.

No que respeita em concreto ao setor bancário em Portugal, com o agravar da crise económica e financeira e a aplicação de medidas de resolução ao Banco Espírito Santo (2014) e ao BANIF – Banco Internacional do Funchal (2015), o mercado alterou-se profundamente o que fez com que as estruturas internas dos Bancos tenham sido repensadas e alteradas. Também a alteração à legislação nacional (Regime Geral das Instituições de Crédito) e comunitária (Mecanismo Único de Supervisão) implicou alterações no setor.

Estas mudanças causam resistências que devem ser atempadamente diagnosticadas para que possam ser adequadamente geridas. Mais, a própria resistência pode conter informação útil para uma mudança mais eficaz porquanto detetando a resistência e a sua causa, poder-se-á concluir que a mesma tem um fundamento válido e, em conformidade, adaptar o processo em implementação (que provoca a resistência) e deste modo reduzir a resistência e melhorar o processo.

Assim, o estudo das causas da resistência e do modo como estas são geridas pelas instituições bancárias é essencial para uma melhor gestão dos processos de mudança no sector.

Tendo as organizações de se adaptar para prosperarem e gerando estas adaptações/mudanças resistências (Fiedler, 2010), o estudo sobre a resistência à mudança e os métodos da sua gestão num sector recentemente sujeito a alterações é essencial para uma melhor implementação da mudança através da criação de um modelo de gestão da mesma, sendo este o principal motivo que levou à elaboração da presente dissertação.

O estudo das causas da resistência e do modo como estas são geridas por duas instituições bancárias portuguesas, permitirá comparar as causas mais comuns de resistência e os métodos utilizados para a sua gestão.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

As mudanças em curso no sector bancário português promovem alterações profundas que impactam significativamente na vida das pessoas no seio das organizações. Esta realidade conduz a resistências, que exigem respostas claras e adequadas por parte da gestão. Desta forma, identificar as causas e os métodos de gestão da resistência à mudança é crucial para desenvolver estratégias de gestão da mudança e, conseqüentemente, para desenvolver a estratégia geral de recursos humanos para a mudança.

Temos, assim, como questão de partida:

Será que a banca portuguesa tem gerido de forma adequada as resistências ocorridas nas alterações e mudanças do mercado e da regulação?

Em conformidade, duas grandes finalidades são inerentes a esta questão:

Quais as resistências ocorridas resultantes dos processos de mudança em curso e quais os métodos de gestão dessas resistências utilizados pelas instituições bancárias para gerir essas resistências?

No que respeita aos objetivos importa referir que o objetivo geral do projeto de investigação é identificar as causas de resistência à mudança, e os métodos de gestão das mesmas, nas instituições bancárias portuguesas.

Este objetivo geral, visando dar resposta à questão de investigação e às finalidades da mesma, é desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas instituições bancárias portuguesas;
- Tipificar as causas mais comuns de resistência nas instituições bancárias portuguesas;
- Determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas referidas instituições;
- Definir um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias.

Não existindo na literatura quaisquer estudos sobre as causas e métodos de gestão da resistência no setor bancário português, os referidos objetivos pretendem concretizar um estudo comparativo das referidas causas e métodos nas instituições bancárias portuguesas.

1.3. Metodologia

A metodologia de pesquisa que de seguida se apresenta pretende fornecer a orientação necessária à elaboração do presente trabalho de pesquisa.

1.3.1. Fundamentação Teórica

Conforme acima referido, não existem atualmente quaisquer estudos sobre as causas e métodos de gestão da resistência à mudança nas instituições bancárias portuguesas. Assim, o que se pretende com este estudo é desvendar essas causas e métodos de gestão, bem como definir um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias portuguesas. Para concretizar este objetivo opta-se por uma visão do conhecimento objetivista porque centrada no objeto, ou seja, na resistência (Brandalise, 2004) e recorre-se ao método descritivo que assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos. De entre os diversos métodos descritivos opta-se pelo estudo de caso (Yin, 2001) em que o

procedimento metodológico desenvolve-se na exploração intensiva de uma unidade de estudo, neste caso, a duas instituições bancárias portuguesas (Freixo, 2012).

Assim, e de modo a conseguir identificar as causas e métodos supra mencionados, é necessário criar um instrumento de recolha de dados que permita conhece-los. Deste modo, foram criados inquéritos diretos aos trabalhadores e cargos de chefia de duas instituições bancárias portuguesas, nos termos *infra* referidos.

Em conformidade, adota-se uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) conforme abaixo explicitado.

1.3.2. Abordagem/Modelo

A abordagem deste trabalho caracteriza-se como quantitativa porquanto tem um carácter objetivo e procura identificar as causas e os métodos de gestão da resistência mais comuns nas diversas instituições bancárias portuguesas através da utilização de um questionário, bem como qualitativa dado que pretende comparar as referidas causas e métodos e definir um modelo de gestão da resistência à mudança.

Apesar do inegável carácter quantitativo presente na utilização do questionário e no agrupamento objetivo das causas e métodos de gestão da resistência, o principal paradigma desta investigação é interpretativista (ou construtivista) porquanto se centra na experiência vivida pelos funcionários das instituições de crédito em análise e no significado que essas experiências têm para esses funcionários para conceção de um modelo de gestão da resistência à mudança.

Através da utilização deste paradigma o foco está na compreensão do fenómeno através da visão dos participantes (Schwandt, 2003), criando-se um modelo de gestão da resistência assente na compreensão das causas e métodos de gestão da resistência na visão desses mesmos participantes.

1.3.3. Processo de Recolha de Dados

A pesquisa só pode ser realizada com a definição de um instrumento de coleta de dados, neste projeto, os instrumentos são:

- um questionário dirigido a uma amostra de trabalhadores de cada uma das instituições bancárias em análise para atender ao objetivo específico de identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas referidas instituições; e
- um questionário dirigido aos cargos de chefia da amostra supra identificada para atender ao objetivo de determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança naquelas instituições.

1.4. Estrutura do Trabalho

A dissertação divide-se em seis capítulos, este primeiro, respeita à introdução e efetua um breve enquadramento do tema, justifica a escolha do mesmo, apresenta a formulação do problema e dos objetivos, bem como da metodologia.

No segundo capítulo aborda a resistência à mudança na literatura, integrando a definição de mudança organizacional os seus fins e fundamentos, a resistência em processos de mudança, contendo as causas de resistência apontadas pela literatura, as perspetivas sobre a resistência e as propostas de modelos de gestão da resistência. Neste ponto aprofunda-se o modelo de gestão da resistência de Fiedler e conclui-se o capítulo com as principais conclusões da análise efetuada.

O terceiro capítulo define e explica a metodologia de investigação utilizada na dissertação.

No capítulo quarto efetua-se a análise dos dados, apresentados com o auxílio de gráficos e quadros, e realiza-se a discussão dos resultados em conformidade com a revisão bibliográfica. Ainda neste capítulo concretiza-se a análise das causas de resistência e dos modos de gestão das mesmas nas instituições analisadas.

O capítulo quinto estabelece as principais conclusões do trabalho realizado pretendendo responder às seguintes questões:

- Quais as causas de resistência identificadas?
- Quais os métodos de gestão da resistência utilizados pelas instituições?

- Será que as Instituições Bancárias analisadas gerem de forma adequada as resistências à mudança?

Bem como resumo dos métodos de gestão da resistência das instituições bancárias analisadas e dos métodos de gestão da resistência criados e mencionados pelos trabalhadores com cargos de chefia dessas mesmas instituições.

Este capítulo estabelece ainda os contributos e limitações do trabalho realizados, bem como a proposta de desenvolvimentos de estudos futuros no âmbito da matéria analisa.

Por último, o capítulo sexto propõe um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias portuguesas, atendendo às conclusões extraídas da análise realizada.

2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA LITERATURA

2.1. A Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser definida como a passagem das atuais atividades organizacionais para outras diferentes (Koçel, 2010) e pode ser observada de diversas perspectivas. No que respeita às suas razões estas podem ser agrupadas em internas e externas, as primeiras estão diretamente relacionadas com acontecimentos e assuntos que ocorrem na estrutura e no interior da organização, bem como nas práticas organizacionais, enquanto as segundas estão ligadas a questões relacionadas com a envolvente onde a organização se insere, com o seu contexto político-legal, tecnológico, económico e concorrencial (Cakmak, E. e Gunduz, H. B., 2012).

Os seus fundamentos e fins podem ser diversos (Cakmak, E. e Gunduz, H. B., 2012 e Fiedler, S. 2010):

- Fundamentos para a mudança
 - novas estratégias;
 - necessidades e pressões a que a organização tem de responder;
 - introdução de novos equipamentos;
 - baixa produtividade.

- Fins da mudança (Fiedler, S., 2010)
 - encontrar a organização desejada;
 - equilíbrio entre a organização e as pessoas.

As mudanças podem ainda ser perspectivadas como planeadas ou não planeadas e de primeiro grau (superficiais e incrementais) ou de segundo grau (profundas), podendo ser subdivididas em quatro tipos: (Weick, K. E., 2000 em Beer, M., Nohria, N.; Porras, J.; Robertson, I., 1992 em Dunnette, M. D., Hough, L. M.)

- Incremental – Relacionada com o processo normal de atualização do funcionamento da organização;
- Evolucionária – Não planeada, surge como forma de corresponder às necessidades de clientes ou á pressão dos concorrentes;

- Transformacional – No clima e na cultura da organização, de acordo com um plano previamente elaborado, com transformações profundas dos processos de estruturação, gestão e conceção do trabalho;
- Revolucionária – Transformação radical dos princípios que orientam a organização, com alteração geral e profunda ao nível da estrutura e do funcionamento global e estratégico.

Num mundo em constante mutação económica, tecnológica e política é inevitável que as organizações, independentemente da perspetiva que tenham sobre a mudança, para sobreviver e prosperarem, tenham que, constantemente, adaptar-se a novas realidades e, em conformidade, tenham que mudar (Fiedler, 2010; Kotter, 1997).

No entanto, para que a mudança seja bem-sucedida deve cumprir um determinado processo de implementação, começando pelo diagnóstico organizacional para compreender a realidade e apurar os pressupostos, detetando os pontos fortes e fracos sobre o que a organização quer mudar. Após esta análise a organização deve desenhar o processo de mudança, atendendo às modificações concretas, às aptidões, capacidades e competências das pessoas e à organização. E por fim deve implementar a mudança de acordo com o processo desenhado, o que por sua vez tem impacto nas modificações, aptidões, capacidades e competências das pessoas e da organização (ex: alterações a nível dos processos).

Importa aqui referir que existem pessoas ou instituições, dentro ou fora da organização que são facilitadores, iniciadores, diretores, peritos, consultores da mudança - dependendo do nível de controlo que exercem sobre o processo de mudança – ou seja, são agentes da mudança (Stoecker, 1999; Collerette, Delisle, Perron, 1997; Dimock, 1992). No que respeita às pessoas dentro da organização é de relevar o desempenho dos recursos humanos, como agentes da mudança, isto é, como responsáveis por facilitar o impacto da mudança na organização (Ulrich e Brockbank, 2005).

Independentemente dos seus motivos e fins, em regra, a mudança gera comportamentos que pretendem evitar os seus efeitos e manter o *status quo*, estes comportamentos são denominados de resistência à mudança (Fiedler, 2010), ou seja, comportamentos que impedem o processo de mudança pretendendo manter a situação atual.

Estes comportamentos são encarados de duas perspetivas, uma vê-os como uma ameaça outra como uma oportunidade de avaliação, maturação, envolvimento e desenvolvimento da mudança. A primeira perspetiva vê a resistência como algo indesejável que se deve evitar, a segunda vê a resistência como algo desejável e saudável para a evolução da mudança e da própria organização. (Cakmak et al., 2012).

2.2. Resistência em Processos de Mudança

Os comportamentos que impedem o processo de mudança, ou seja, as resistências, podem ter diversas formas e fundamentos e estão amplamente referenciados por diversos autores.

No que respeita às resistências individuais os seres humanos inicialmente resistem porque estão receosos sobre o modo como a mudança irá afetar o seu desempenho, a sua relação com os outros empregados e a si mesmo, ou seja, resistem porque têm medo do desconhecido. De referir, ainda, que mesmo que a mudança represente crescimento e desenvolvimento mantém-se a tendência humana de resistir à mudança. (Fine, 1986).

Apesar da natural tendência humana para resistir à mudança existem outros fundamentos que a provocam ou agravam, designadamente, a falta de tomada de consciência da necessidade de mudar ou a perturbação decorrente da alteração do *status quo* (Koçel, 2010).

No que respeita à razão do insucesso das mudanças organizacionais, Maurer (1996) defende que este se deve à resistência à mudança, no entanto, Piderit (2000) entende que a resistência pode também ser vista como uma importante fonte de informação para aprender a desenvolver projetos de mudança mais bem-sucedidos.

Assim, a análise da resistência à mudança e ao modo como geri-la, é essencial para os processos de gestão da mudança.

Apresentam-se de seguida as principais causas da resistência à mudança e os diversos modos como esta pode ser encarada, isto é, resistência como um mal a evitar, como um bem a celebrar e até, numa visão alternativa, como relação poder/resistência.

Expõe-se também os principais métodos de gestão da resistência, estes métodos, consoante as posição do autor perante a resistência, pretendem minimizar, ultrapassar e combater a resistência (resistência como um mal a evitar) ou facilita-la (resistência como um bem a celebrar).

2.3. Causas da Resistência

Qualquer mudança na vida de um ser humano implica uma reação porque este sai da sua zona de conforto e entra numa realidade desconhecida. Esta resistência, conforme acima referido, pode ser provocada por diversos fatores nomeadamente, medo do desconhecido, medo de perder poder, desconhecimento das vantagens ou desvantagens da mudança e desconhecimento das mudanças (Gonçalves, 2012).

O'Connor (1993) sugere que as causas para a resistência são o facto de os intervenientes não acreditarem que a mudança é necessária, terem diferentes definições da necessidade de mudança, estarem em desacordo quanto aos objetivos da mudança, não acreditarem que o objetivo é atingível e desconfiarem daqueles que implementam o projeto.

Outra das causas de resistência apontadas pela literatura é a percepção inicial errada relativamente à mudança que pode decorrer, designadamente, de barreiras à comunicação que levam a informação distorcida e mal interpretada (Hutt, Walker e Frankwick, 1995) ou do silêncio da organização que limita a circulação de informação e, em conformidade, os indivíduos criam as suas próprias explicações, difundindo informação incorreta sobre o processo (Morrison e Milliken, 2000).

Importa também mencionar que a resistência pode decorrer da pouca motivação para a mudança decorrente do insucesso de mudanças anteriores (Lorenzo, 2000) e da falta de respostas criativas. A referida diminuição de criatividade na procura da estratégia de mudança apropriada decorre essencialmente das seguintes causas (Rumelt, 1995):

- mudanças ambientais rápidas e complexas que não permitem uma análise apropriada da situação;
- mentalidade reativa;
- resignação ou tendência para acreditar que os obstáculos são inevitáveis;
- visão estratégica inadequada ou falta de um compromisso claro da gestão de topo para com a mudança.

Os bloqueios políticos e culturais à mudança, bem como as rotinas enraizadas e a falta de capacidade necessária para a implementação da mudança são outros dos motivos apontados como causas da resistência (Rumelt, 1995).

Apesar das diversas causas de resistência à mudança *supra* identificadas, as razões pelas quais as pessoas resistem não podem ser concebidas numa lógica compartimentada, existindo sempre uma interconexão de diversos fatores (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, 2007).

Assim, não obstante a base da resistência humana estar no medo provocado pelas alterações que a mudança acarreta, as causas específicas para a resistência são diversas consoante a situação concreta da organização que promove a mudança.

2.4. Olhares Sobre a Resistência

Na literatura sobre a resistência à mudança podemos identificar duas correntes dominantes, uma que considera a resistência como um mal a evitar e outra que a considera útil para o saudável desenvolvimento e implementação da mudança.

A corrente que julga a resistência um mal considera-a como uma patologia que obstrói a tentativa de mudar a organização e em conformidade promove a necessidade de preveni-la. Esta visão de que a resistência é um problema obstrutivo que deve ser evitado está enraizada na literatura e na prática (Dent e Goldberg, 1999).

Neste enquadramento a resistência é vista como algo negativo, como um problema que deve ser eliminado ou minimizado.

Em conformidade, os modelos propostos para gerir a resistência criam mecanismos para evitá-la desenvolvendo, nomeadamente, mecanismos de comunicação, educação e participação.

Contrariamente, outros autores têm sugerido que o que os agentes da mudança rotulam como resistência pode, de facto, representar novas ideias para a mudança (Ford, Ford e D'Amelio, 2008; Piderit, 2000). Estes trabalhos celebram a resistência, argumentando que esta desempenha um importante papel nas mudanças organizacionais bem-sucedidas.

Esta abordagem que considera a resistência como parte do sucesso da mudança defende que os subordinados resistem fazendo uma contraoferta cujos agentes da mudança devem estar dispostos a acomodar mesmo que não fosse isso que inicialmente tinham pensado (Ford, Ford e D'Amelio, 2008; Piderit, 2000).

Em conformidade, argumentam que a reação negativa pode ser motivada por intenções positivas (Piderit, 2000) e que os contributos dessa resistência podem levar a uma melhor mudança.

Mais, defendem que a resistência resulta dos diferentes pontos de vista e que se os gestores devem aceita-los, procurar trabalhar para integrar as diferenças, entender as suas causas e, por fim, criar soluções, para minimizar as resistências (O'Connor, 1993) e transformá-la num benefício para as modificações propostas.

Assim, entendem que a resistência deve ser vista como uma ocorrência útil, que pode conduzir a factos adicionais importantes, em vez de ser vista como uma obstrução inútil.

De referir, ainda, uma terceira via (Thomas e Hardy, 2011) que considera a resistência intimamente ligada ao poder, defendendo que estes operam juntos, através de múltiplos pontos

de pressão, numa teia de relações em que o poder nunca está completo e em que existe sempre possibilidade de resistência, considerando que estas lutas podem ser úteis por conter potencial criativo quando os seus significados são renegociados. Assim, entendem que esta conceptualização, ao contrário das anteriores, se centra na questão de como e de que modo as relações de poder e resistência operam conjuntamente na produção de mudança.

Esta terceira via considera que as visões acima referidas não lidam adequadamente com as questões de poder, porquanto ambas mantêm a distinção entre agente da mudança e recetor da mudança e privilegiam o primeiro entendendo que é este que decide o que constitui resistência, quem pode ser resistente e como se deve lidar com a resistência (Thomas e Hardy, 2011).

Esta abordagem reconhece que há sempre possibilidade de resistência, no entanto, esta resistência ao contrário das concepções acima referidas, não é necessariamente em sentido bidirecional (com agentes da mudança contra sujeitos da mudança), mas em sentido múltiplo, transversal e interativo.

A circulação de poder em relação às iniciativas de mudança provoca respostas adaptativas, que provocam mais resistência mas também fazem mudanças subtis às relações de poder prevaletentes que a suscitaram.

Deste modo, Thomas e Hardy (2011) consideram que esta visão chama a atenção para como a mudança ocorre de modo inesperado, explica os múltiplos pontos em que ocorrem as mudanças de direções e identifica os múltiplos pontos e mudanças de identidade que podem contribuir para a mudança.

Ao recusar a divisão dos membros da organização em agentes da mudança e recetores da mudança e ao abster-se das noções preconizadas de resistência, entendem que tornam possível incorporar contributos de uma vasta gama de membros da organização e dar voz às identidades marginalizadas.

Assim, os autores defendem que completam o trabalho da visão que celebra a resistência porquanto esta via permite, nas situações em que a resistência é produtiva ou facilitadora dar origem a uma mudança mais eficaz e bem-sucedida.

Contudo, consideram que decidir o que constitui resistência não pode estar confinado aos agentes de mudança, defendendo que a resistência tem de ser julgada nos seus méritos e de perspectivas múltiplas, e que as atividades daqueles que se veem sujeitos de resistência deve ser um fator na análise.

2.5. Gerir a Resistência

A mudança tem como impacto imediato o decréscimo de produtividade porquanto as pessoas lutam com as mudanças. No entanto, ao fim de um tempo (meses/anos) a produtividade atinge os níveis similares aos anteriores e eventualmente supera-os (curva de produtividade) (Barrow, Brown e Clarke, 2001).

A curva de aprendizagem bem como os modelos de comportamento-regra que se apresentam de seguida são úteis para a gestão da resistência porquanto indicam o regime regra de comportamento humano perante a mudança e em conformidade ajudam o gestor da mudança a ter uma perspetiva sobre o comportamento esperado.

As pessoas vão aderindo à mudança porque vão perdendo força para lhe reagir, a primeira reação é de resistência depois vem um otimismo total, com a chegada dos primeiros resultados da mudança os indivíduos voltam às reações pessimistas mas com o passar do tempo, ao verem o retorno da mudança, voltam gradualmente a um estado de otimismo concluindo que a mudança efetivamente funciona (Barrow, Brown e Clarke, 2001).

Importa também mencionar que as pessoas seguem um padrão previsível de respostas, descrito como curva de transição que demonstra as respostas individuais à mudança durante o tempo. A reação inicial é a imobilização, seguida da descrença (indivíduo agarra-se aos procedimentos do passado), seguidamente ocorre a frustração e a conseqüente baixa de competências que afunda ainda mais quando aceita a realidade e deixa de correr contra a mudança. Após esta fase o indivíduo começa a testar os novos comportamentos decorrentes da mudança e, em conformidade inicia uma escalada ascendente para recuperar os níveis anteriores de competência, seguidamente procura o significado racional da mudança (atingindo neste momento o níveis anteriores de competência) e por fim a integração e um nível superior de competência (Barrow, Brown e Clarke, 2001).

Por último, refira-se o modelo de Fink, Beak e Taddeo em Barrow, Brown e Clarke (2001) que descrevem o processo pelo qual as pessoas tipicamente passam ao aprender a ajustar-se a uma mudança seja pessoal ou organizacional, subdividido nos seguintes quatro estágios:

- Choque;
- Retirada defensiva;
- Reconhecimento;
- Adaptação.

Conforme acima mencionado os modelos apresentados são úteis para que o agente da mudança tenha noção de quais são os comportamentos-regra dos indivíduos sujeitos à mudança no que respeita à sua produtividade, adesão e reação perante a mudança. No entanto, a reação das pessoas à mudança é irracional e dominada pelo medo, assim, a gestão da mudança implica a gestão dos medos das pessoas. No quadro 1 *infra* encontra-se um resumo dos comportamentos-regra dos indivíduos sujeitos à mudança no que respeita à sua produtividade, adesão e reação perante a mudança.

**Quadro 1 - Resumo Comportamentos-Regra Indivíduos Sujeitos à Mudança
(produtividade, adesão e reação perante a mudança)**

Mudança	
Resumo comportamentos-regra	
Curva de aprendizagem	Impacto inicial decréscimo de produtividade - com o tempo recupera a produtividade inicialmente perdida
Adesão à mudança	As pessoas aderem à mudança porque vão perdendo força para lhe reagir
Curva de transição	Reação inicial de imobilização, frustração, seguida de aceitação, novos comportamentos escalada ascendente para recuperar níveis de competência anteriores e ultrapassá-los
Processo típico de ajustamento à mudança	Choque / Retirada defensiva / Reconhecimento / Adaptação

Fonte: Elaboração própria

Os medos acima referidos criam resistências que, independentemente do modo como se percebe a resistência, tem impacto na implementação da mudança, porquanto esta só ocorre se o peso da insatisfação com o *status quo*, juntamente com o desejo da mudança proposta e a praticabilidade da mudança (minimização de risco/rutura), exceder o custo da mudança (Barrow, Brown e Clarke, 2001). Em conformidade, independentemente do modo como olham a resistência, todos os autores consideram necessários mecanismos de gestão da resistência.

A ideia de gerir e remover a resistência decorrente da mudança foi introduzida por Kurt Lewin em 1940, sendo uma técnica útil para analisar as forças a favor e contra a mudança de modo a que possa mudar o balanço entre elas (Barrow, Brown e Clarke, 2001). Lewin propôs uma solução baseada na seguinte ideia: descongelar o equilíbrio estabelecido engrandecendo

as forças que dirigem a mudança, ou reduzindo ou removendo as forças de resistência, e depois voltar a congelar o novo equilíbrio (Fiedler, 2010; Morgan, 1997).

Depois de Lewin vários foram os autores que propuseram soluções de gestão da resistência, baseadas na visão que os mesmos têm sobre aquela.

De seguida, analisa-se algumas propostas de gestão da resistência.

Holden, Or, Alper, Rivera e Karsh (2008) defendem que entre os diversos objetivos de uma gestão da mudança bem-sucedida estão a capacidade de antecipar barreiras e problemas futuros e a capacidade de lidar eficazmente com os mesmos, bem como a gestão da resistência dos empregados.

Assim, os autores defendem que para a mudança ser bem-sucedida deve ser aceite e adotada pelos indivíduos e pela organização. Esta aceitação e adoção pode ser conseguida alterando a perceção e as convicções de empregados e gestores de modo a que se sintam motivados a integrar a mudança e comportarem-se em conformidade.

Deste modo Holden, Or, Alper, Rivera e Karsh (2008) defendem que para gerir a resistência os agentes da mudança devem:

- Causar uma impressão inicial positiva e continuar a reforçar essa imagem durante o projeto.
- Fazer com que participação na mudança seja percebida como:
 - Positiva, maximizando dos benefícios que são importantes para os indivíduos e minimizando os seus custos;
 - Encorajada pelos indivíduos relevantes na empresa (aqueles cujo comportamento influencia os outros), sejam eles colegas, gerentes, clientes, agências regulatórias, ou qualquer outra pessoa ou grupo importante;
 - Informada, estando sob controlo dos indivíduos e convencendo-os que têm a possibilidade e a informação necessária para participar com sucesso na mudança.
- Comunicar, de modo aberto e persuasivo, todos os aspetos positivos e negativos da mudança por todos os canais possíveis.
- Fazer com que o design e implementação da mudança tenha realmente as características positivas associadas com a aceitação.
- Desenhar as interações de modo a transmitir que o processo de mudança foi conduzido de um modo justo.

- Gerir o stress individual sendo aberto e honesto, providenciando informação relevante e adequada, demonstrando gratidão, e transmitindo em geral a impressão de segurança psicológica.

Deste modo, os agentes da mudança devem assegurar-se que a mudança realmente tem benefícios, que é apoiada por aqueles que influenciam os outros e que os indivíduos têm realmente a capacidade e controlo necessários para participar na mudança. Mais, devem promover um processo de mudança justo porque este pode habilitar os empregados a desenvolver a perceção e os comportamentos necessários a conduzir uma mudança de sucesso (Holden et al., 2008).

Além do *supra* referido, os autores entendem que deve ser feito um esforço para considerar a política e cultura existentes na organização e nas suas unidades, devendo os agentes da mudança saber e participar nos costumes e rituais dominantes da cultura de modo a integrarem e agradarem os principais *players* políticos (Holden et al., 2008).

Bowman e Ash (1987) apesar de defenderem que o uso de estratégias de comunicação e participação são um bom método para prevenir e ultrapassar a resistência consideram que a cultura organizacional não é uma barreira à mudança.

Teboul (1996) citado por Mana Gonçalves e Silva Gonçalves (2012) defende que para reduzir a resistência à mudança é necessário criar um clima de confiança para que os empregados entendam que o seu trabalho, posição, poder, etc., não estão ameaçados. Assim, tal como referido pelos autores *supra* citados deve ser encorajada a participação para que as pessoas afetadas pela mudança se sintam envolvidas no projeto desde o início e possam influenciar o seu resultado.

Mais, considera necessário que as mudanças sejam graduais e negociadas, isto é, que sejam analisadas as necessidades dos diferentes “atores” e negociadas as modificações e compensações.

No seguimento de Teboul os autores defendem que a resistência se ultrapassa com transparência e acordo. Deste modo, alegam que os empregados devem saber desde o início e com o maior detalhe possível a mudança que irá decorrer, devendo ser-lhes dada informação atualizada. Esta transparência é bidirecional porquanto também implica que o empregado clarifique as razões porque resiste.

No que respeita à necessidade de acordo defendida pelos autores, estes entendem que os intervenientes devem compreender o que muda e o que não muda e que os agentes da mudança devem perceber a sua relutância.

Também Brockner, Siegel, Daly, Tyler e Martin citados por Bowman e Ash (1987) consideram que a desconfiança pode colidir com o processo de mudança e tornar difícil a sua implementação, por outro lado, a confiança pode conter a incerteza dos empregados e facilitar o processo de mudança.

O modo de evitar a desconfiança é envolver os empregados no processo de mudança. Através deste envolvimento os empregados serão coproprietários da mudança e a gestão terá oportunidade de entender melhor o que os empregados acreditam ser justo. Do mesmo modo os empregados terão uma maior oportunidade de entender os motivos por detrás das ações de mudança dos gestores (Bowman e Ash, 1987).

Assim, a comunicação resulta em mais satisfação, compromisso e percepções de confiança e, caso seja contínua, juntamente com a formação adequada dá aos empregados a confiança e as competências necessárias para fazer a transição de modo mais suave (Bowman e Ash, 1987).

A participação significa que os gestores estão dispostos a partilhar o processo de decisão com os empregados e que estes estão dispostos a partilhar a responsabilidade por estas decisões. Os benefícios da participação incluem, nomeadamente, mais receptividade à mudança, melhorias na qualidade, satisfação no trabalho, compromisso entre os empregados e mais produtividade (Fenton-O’Creevy, 1998; Bowman e Ash, 1987).

Em conformidade, para reduzir a resistência os gestores devem ouvir as sugestões dos empregados e dar-lhes o poder de participar na mudança.

Okumos e Hemmington (1998) (Chiang, 2010) também identificam a Comunicação, a Formação, a Participação, o Envolvimento e a Cultura Organizacional como estratégias para ultrapassar a resistência à mudança.

Atkinson (2005) ao ver a resistência como um bem a celebrar defende que reconhecer e celebrar a resistência como uma resposta saudável e uma oportunidade para ouvir as diferentes perspetivas é o que permite aos gestores navegar no processo de mudança.

No mesmo sentido também Michelman (2007) alerta para o facto de o pior erro que um gestor pode fazer é assumir que não há mérito na resistência. Porquanto considera que os resistentes podem deter o valioso conhecimento de como a mudança proposta pode ser modificada para melhorar as suas hipóteses de sucesso.

Deste modo, Michelman (2007) entende que por melhor que se planeie a mudança não se pode evitar a resistência. Os resistentes são uma realidade na vida das organizações e é sensato aceita-los porque, conforme acima referido, os resistentes podem ser úteis para uma mudança mais bem-sucedida. Em conformidade, defende ser importante apurar as áreas com maior resistência e iniciar um plano agressivo para as entender, usar e ultrapassar.

Em conformidade, entende que a resistência pode levar ao reexame das propostas de mudança, adequando-as às expectativas das pessoas envolvidas, tornando-se um elemento crítico para que a mudança possa ser ajustada e implementada com sucesso.

Gerir pessoas através de uma mudança organizacional é confuso e envolve fazer muitas coisas ao mesmo tempo, assim de acordo com Barrow, Brown e Clarke (2001) é essencial criar compromissos com a massa crítica de indivíduos necessários à concretização da mudança. Em conformidade, estes autores defendem a criação de um plano de compromisso com os seguintes passos:

- Identificar os indivíduos e grupos cujo compromisso é necessário;
- Definir a massa crítica necessária para fazer a mudança acontecer;
- Desenvolver um plano para ganhar o compromisso da massa crítica;
- Monitorizar o processo.

Considerando que a utilização do modelo de estrela é útil para que as pessoas ultrapassem o mais rapidamente possível e do modo menos doloroso o processo de mudança.

Na quadro 2 *infra* apresenta-se um resumo das propostas de gestão da resistência *supra* enunciadas.

Quadro 2 – Resumo das Propostas de Gestão da Resistência

Resumo propostas de gestão da resistência	
Kurt Lewin (1940)	Descongelar equilíbrio estabelecido engrandecendo as forças que dirigem a mudança, ou reduzindo/removendo as forças de resistência e voltar a congelar novo equilíbrio.
Holden, Or, Alper, Rivera e Karsh (2008)	Antecipar barreiras; Lidar eficazmente com barreira/problemas e gerir resistências; Alterar a percepção e convicções de empregados e gestores para que se sintam motivados a integrar a mudança; Causar boa impressão; Considerar a política e cultura da organização; Comunicar aberta e persuasivamente; Gerir o stress (informação, gratidão e segurança psicológica); Promover o design e implementação positivos; Criar a percepção da mudança como justa; Criar a percepção da participação como: - positiva; - encorajada pelos indivíduos relevantes na empresa; - informada.
Bowman e Ash (1987)	Comunicar e participar.
Teboul (1996)	Criar clima de confiança; Promover participação e envolvimento; Implementar as mudanças de modo gradual e negociadas.
Mana Gonçalves e Silva Gonçalves (2012)	Promover transparência e acordo bidirecional.
Okumos e Hemmington (1998)	Comunicar; Formar; Participar; Envolver; Atender à cultura organizacional.
Atkinson (2005)	Ouvir diferentes perspectivas para navegar no processo de mudança.
Michelman (2007)	Entender a resistência; Usar a resistência; Ultrapassar a resistência; Resistência é crítica para que mudança possa ser ajustada e implementada com sucesso.
Barrow, Brown e Clarke (2001)	Criar compromisso (Plano de compromisso: - identificar grupos de compromisso necessários; - identificar a massa crítica necessária para a mudança; - criar plano para ganhar compromisso da massa crítica; - monitorizar o processo de mudança)

Fonte: Elaboração própria.

2.6. Modelo de Gestão da Resistência de Fiedler

Fiedler (2010) considera que os modelos de gestão da resistência são listas taxativas de recomendações com pouca estrutura sistemática em que o foco está em questões relacionadas com o conteúdo (informação, envolvimento dos empregados) e em que é dada menos importância às atividades ligadas à gestão (identificação de resistências potenciais, planejar medidas de gestão da resistência).

Assim, apresenta um modelo de gestão da resistência baseado nos modelos e estruturas de tarefa de projetos de gestão de risco, que consiste nas seguintes fases:

- a) **Identificação e avaliação do potencial de resistência** - Esta fase é bastante relevante porque um importante fator para o sucesso é a adequada percepção da capacidade de mudar da organização.

A identificação e avaliação do potencial de resistência inclui as seguintes subfases:

- Análise – identificação e descrição - do potencial de resistência (interna – dos empregados - e externa – dos clientes e fornecedores);
- Observação do potencial de resistência – Baseado na análise inicial dos ambientes relevantes;
- Inquirição para o potencial de resistência – para verificar o potencial de resistência e obter mais informação (pode ser conduzido por inquéritos);
- Medição dos indicadores de resistência;
- Avaliação do potencial de resistência.

- b) **Plano de gestão da Resistência** - O plano de gestão da Resistência inclui:

- Planeamento de medidas para gerir a resistência (planeamento flexível, nomeadamente ter planos alternativos, pacotes de trabalhos adicionais, medidas de adaptação e replaneamento);
- Estabelecimento de bases de comunicação (nomeadamente, clarificação de assuntos relacionais como as expectativas, confiança e respeito).

c) **Evitar e preparar a resistência** - As medidas para evitar a resistência devem impedir que esta ocorra (ou pelo menos reduzir a possibilidade da sua ocorrência). Por outro lado as medidas de preparação/promoção devem assegurar que as oportunidades são utilizadas, por exemplo, a otimização do potencial criativo e construtivo dos empregados que são resistentes, reduzindo os impactos negativos da resistência no processo transformacional.

Esta fase do modelo de gestão da resistência deve:

- Estabelecer um entendimento da mudança;
- Providenciar informação relativamente ao processo e conteúdo da mudança (diferenciação de grupos, timing e sequência da informação, conteúdo qualitativo e quantitativo, tom de voz, seleção de comunicadores). Importa referir que na subfase de seleção dos meios e formatos tem de se ter em consideração a cultura organizacional;
- Estabelecer diálogo de mudança (desenvolver/manter as bases de comunicação, melhorar a gestão de questões e incertezas, envolver ambientes internos e externos – questionários, feedback, decisões comuns e acordos – otimização da mudança no que respeita a conteúdo e processo);
- Utilização de poder informal – utilizar os líderes de opinião internos, líderes informais;
- Envolvimento de ambientes relevantes – possibilita a conceção de uma mudança criada e decidida em conjunto e em conformidade mais facilmente aceite por todos os intervenientes (designadamente, envolvimento no desenvolvimento do conceito, planeamento e implementação);
- Medidas relacionadas com o conteúdo para evitar/promover e preparar a resistência – Exemplo: Treino e educação adequada para permitir aos empregados atuar de acordo com as mudanças implementadas.

d) **Resolução da resistência** - Nesta fase o autor considera necessário:

- Analisar da situação de resistência – Exemplo: entrevistas, avaliação de performance entre os processos antigos e novos;
- Planear estratégias de resolução de resistência - Exemplo: Implementar a mudança como planeado e aceitar a resistência e conflito contínuo ou temporário, adiar a

implementação da mudança, resolver a situação de resistência e implementar a mudança alterada baseando-se num compromisso ou consensos, manter a situação sem qualquer mudança;

- Resolver situações de resistência – Exemplo: criar equipas de reflexão e reenquadrar;
- Medidas de resolução relacionadas com o conteúdo – Exemplo: Adaptação do processo para melhor reconhecimento dos requisitos do empregado.

e) Controlo das medidas e potenciais de resistência - Esta fase inclui o controlo das medidas de gestão da resistência e a identificação e avaliação do potencial de resistência, bem como, o planeamento de medidas futuras.

De acordo com o autor a aplicação prática deste modelo estabelece comunicação, confiança e informação adequada entre os intervenientes. Criando aceitação e um forte compromisso para com a mudança entre os empregados e grande motivação e otimismo por toda a organização.

Os principais fatores que contribuem para os efeitos acima referidos são a grande atenção na identificação da resistência potencial, informação adequada e abrangente, medidas específicas para lidar com as maiores causas de resistência (falta de confiança e comunicação), forte envolvimento e uma abordagem estruturada para gerir a resistência.

Fiedler enuncia ainda algumas das vantagens deste modelo, nomeadamente:

- Reconhecimento explícito do risco da resistência potencial e atual;
- Carácter positivo do risco (promovendo os efeitos positivos que surgem da resistência);
- Maior atenção a tarefas relacionadas com a gestão (identificação, avaliação, planeamento e controlo).

No que respeita às limitações deste modelo o autor refere, designadamente, que:

- O modelo é genérico, oferecendo mais orientações do que recomendações de execução;
- Não é dado o relevo necessário ao processo físico e social que resulta em resistência;
- Olhar a resistência como um risco à mudança leva a que se foque no desvio do plano em vez de observar o processo de mudança de uma nova perspetiva.

Este modelo providencia uma nova abordagem à gestão da resistência nas organizações em transformação, proporcionando uma percepção de risco negativa e positiva e colocando a ênfase nas tarefas de gestão de risco, ou seja, na gestão da resistência.

A grande inovação deste modelo é o facto de ver a resistência como um risco numa perspetiva dupla como risco negativo e como risco positivo, não se focando apenas na resistência como um mal.

Em conformidade, Fiedler (2010) não se foca apenas no lado negativo da resistência como barreira à mudança, alertando também para o eventual lado positivo, nomeadamente, a otimização do potencial criativo e construtivo dos empregados que resistem à mudança.

Assim, o autor toma em consideração ambas as visões, tanto as que veem a resistência como um bem como as que a veem como um mal.

2.7. Principais Conclusões

As pesquisas demonstram que a resistência à mudança se não for devidamente gerida reduz as hipóteses de sucesso do projeto de mudança.

No entanto, a gestão da resistência à mudança é um problema com grande complexidade e difícil de resolver porquanto envolve comportamento humano e teorias que vão da Sociologia à Psicologia.

Não obstante, a referida dificuldade não deve afastar os agentes da mudança da aplicação de um plano de gestão da resistência dentro de um plano mais abrangente da gestão da mudança, porquanto, conforme acima referido a não gestão da resistência diminui as probabilidades de o projeto de mudança ser bem-sucedido.

As pessoas resistem à mudança, mas os gestores não podem simplesmente lamentar-se e partir do pressuposto de que essas resistências são necessariamente nefastas. A prudência recomenda que admitam a possibilidade de a resistência conter informação necessária para uma melhor mudança e de poder refletir uma consciencialização apurada das fraquezas da mudança, devendo os gestores ter a humildade suficiente para admitir que a forma como conduzem o processo pode, ela própria, ser a génese ou catalisador do fracasso (Pina e Cunha et al., 2007).

Da análise das diversas propostas de gestão acima referidas podemos retirar alguns princípios chave que devem estar presentes na gestão da resistência:

- Identificação e análise da resistência;
- Comunicação bilateral;
- Transparência;
- Envolvimento/Compromisso;
- Formação;
- Negociação/Acordo.

Da análise dos modelos de gestão da resistência *supra* referidos conclui-se que o modelo apresentado por Fiedler (2010) é o mais estruturado e adequada às diversas realidades, constituindo um plano organizado e formal, apesar de flexível.

No entanto, apesar de o modelo de Fiedler apresentar as *guidelines*, essências para um modelo de gestão da resistência, os agentes da mudança devem estruturar as suas intervenções de mudança em função da sua própria posição no quadro organizacional (poder, confiança, recursos disponíveis) e da situação particular vivenciada pela organização e pelos elementos que a constituem. Só as intervenções desenhadas em função do contexto poderão tornar eficaz a aplicação da gestão da resistência (Pina e Cunha et al., 2007).

Assim, apesar de não se seguir a terceira via da resistência (relação resistência/poder) entende-se que na preparação do processo de mudança deve ter se em atenção, além da quantidade e do tipo de resistência que pode vir a ocorrer, também a posição do agente da mudança face aos empregados, nomeadamente, a confiança e o poder (Pina e Cunha et al., 2007).

Atendendo ao facto de qualquer situação desconhecida desencadear sentimentos de medo que levam a resistir à mudança proposta os agentes da transformação devem explicar a mudança a todos os intervenientes desde o início. Em conformidade, deve haver um plano de comunicação da mudança que envolva todos os intervenientes desde o primeiro momento.

A comunicação acima referida é o “primeiro passo” para a criação de compromissos entre todos os intervenientes. Esta comunicação como processo bilateral cria a perceção de envolvimento e de pertença ao projeto, contribuindo para fomentar a confiança e o compromisso, sendo por isso uma mais-valia para o sucesso da mudança.

Assim, os agentes da mudança devem ter “mente aberta” e para isso necessitam aprender a escutar, não ter ideias fechadas (entender o que o outro sugere) e a partir daqui iniciar o

diálogo. Deste modo, mais do que acusar os membros da organização que resistem, os agentes da mudança devem procurar explorar as razões pelas quais tal sucede, e certificarem-se das ações que eles próprios devem adotar ou evitar para que os processos sejam bem-sucedidos (Pina e Cunha et al., 2007).

Importa também referir que nos processos de mudança há sempre situações que não correm como esperado e o facto de a comunicação fluir entre os intervenientes faz com que esta adversidade seja mais facilmente superada e permite que o processo de aprendizagem melhore as soluções futuras (olhar para onde falha para poder melhorar).

Mais, para gerir a resistência é necessário negociar e a negociação implica necessariamente que a parte que quer implementar e a que vai implementar comuniquem ativamente.

Este princípio exige por parte dos agentes da mudança um plano de ação que permita a integração e participação de todos os intervenientes numa lógica de partilha ativa e compromisso.

Por último conclui-se que a aplicação prática da gestão da resistência não é fácil e dependerá sempre do grupo (das suas características) e do seu modelo e cultura organizacional. Caso se trate de uma organização em que o seu modelo organizacional é caracterizado por uma metodologia participativa certamente que um processo promotor de mudança será facilitado.

No entanto, numa organização com um modelo organizacional rígido em que a comunicação é unilateral, a implementação da mudança é certamente mais difícil. Assim, é sempre necessário perceber a organização e adaptar o modelo à organização.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Questões e Objetivos

A questão de partida consiste em saber se as instituições bancárias portuguesas tem gerido de forma adequada as resistências ocorridas nas alterações e mudanças do mercado e da regulação. Temos, assim, como questão de partida:

Será que a banca portuguesa tem gerido de forma adequada as resistências ocorridas nas alterações e mudanças do mercado e da regulação?

Dois questões estão inerentes a esta questão de partida, quais as resistências ocorridas resultantes dos processos de mudança em curso e quais os métodos de gestão dessas resistências utilizados pelas instituições bancárias.

Em conformidade, duas grandes finalidades são inerentes à questão de partida:

Quais as resistências ocorridas resultantes dos processos de mudança em curso e quais os métodos de gestão dessas resistências utilizados pelas instituições bancárias para gerir essas resistências?

No que respeita aos objetivos importa referir que o objetivo geral do projeto de investigação é identificar as causas de resistência à mudança, e os métodos de gestão das mesmas, nas instituições bancárias portuguesas.

Este objetivo geral, visando dar resposta à questão de investigação e às finalidades da mesma, é desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas instituições bancárias portuguesas;
- Tipificar as causas mais comuns de resistência nas instituições bancárias portuguesas;
- Determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas referidas instituições;
- Definir um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias.

Estes objetivos pretendem concretizar um estudo comparativo das referidas causas e métodos em duas instituições bancárias portuguesas.

3.2. Desenho da Metodologia

A metodologia utilizada para apurar as causas e métodos de gestão da resistência à mudança nas instituições bancárias portuguesas, centrou-se numa visão do conhecimento objetivista porque focada no objeto, isto é, na resistência (Brandalise, 2004) e recorreu ao método descritivo assente em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos. Optou-se, de entre os métodos descritivos, pelo estudo de caso (Yin, 2001) em que o procedimento metodológico se desenvolve na exploração intensiva de uma unidade de estudo, no caso concreto, duas instituições bancárias portuguesas (Freixo, 2012).

Escolheram-se dois dos principais grupos bancários portugueses para o estudo de caso, atendendo à sua representatividade no setor bancário em Portugal, detendo, cada um mais de 650 agências bancárias em Portugal¹. As instituições bancárias são referenciadas com letras (A e B) para efeitos de confidencialidade. O Banco A integra mais de 5.500 trabalhadores e representa no crédito uma quota de mercado superior a 15%² e o Banco B integra mais de 3.500 trabalhadores e têm uma quota de mercado no crédito concedido superior a 4%³.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

De modo a conseguir identificar as causas e métodos de gestão da resistência à mudança, criaram-se os seguintes instrumentos de recolha de dados:

- Inquéritos diretos aos trabalhadores sem cargos de chefia;
- Inquéritos diretos aos trabalhadores que desempenham estes cargos.

O inquérito aplicado aos trabalhadores sem cargos de chefia é utilizado para identificar as causas de resistência dos trabalhadores sem cargos de chefia. Este inquérito foi realizado com base no questionário sobre resistência à mudança publicado no artigo “Avaliação de Resistência à Mudança em Processos de Inovação: A Construção de um Instrumento de Pesquisa” de Edilma Maraviesky e Dálcio dos Reis, no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – A integração de cadeias produtivas com a abordagem de manufatura sustentável, Rio de Janeiro, Brasil, 13 a 16 de outubro 2008, que apresenta a construção de um instrumento de pesquisa para avaliar a resistência à mudança em processos de inovação dentro da empresa. Bem como

¹ Dados dos Relatórios & Contas 2015

² Dados dos Relatórios & Contas 2015

³ Dados dos Relatórios & Contas 2015

no questionário apresentado no artigo “Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos de Silvana Bortolotti, Afonso Júnior e Dalton Andrade, apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, em 2011, que tem como objetivo analisar possíveis comportamentos de resistência à mudança organizacional de trabalhadores de empresas privadas. Assim, foram incluídas questões de ambos os referidos questionários que se consideraram adequadas a realidade bancária portuguesa.

Aquando da preparação final da coleta de dados foi realizado um estudo-piloto para auxiliar em relação ao conteúdo dos dados e quanto aos procedimentos que devem ser seguidos, providenciando elucidações conceituais para o projeto de pesquisa. Assim, a validação do questionário foi efetuada através da sua aplicação piloto a 6 pessoas tendo sido efetuados os ajustamentos referidos no que respeita à simplificação da escala e da linguagem e alteração dos níveis académicos (vide Anexo I).

O inquérito dirigido aos trabalhadores compreende seis categorias de respostas (discordo fortemente, discordo, concordo, concordo fortemente e não concordo/nem discordo). De modo a apurar as causas de resistência decorrentes da concordância ou discordância com as afirmações criou-se, com base nos artigos acima mencionados (utilizados para a elaboração do inquérito) e na literatura mencionada no Capítulo 2, uma matriz para o inquérito a aplicar aos trabalhadores sem cargos de chefia (vide Anexo II). Nesta matriz para cada afirmação ou grupo de afirmações é identificada a causa de resistência à mudança. Assim, utiliza-se a matriz para análise das respostas e respetiva conclusão sobre quais as causas de resistência à mudança dos trabalhadores sem cargos de chefia.

O referido questionário foi enviado ao Departamento de Recursos Humanos de cada uma das instituições para aplicação a uma amostra de conveniência de trabalhadores de 100 trabalhadores sem cargos de chefia (vide Anexo III). Assim, a escolha concreta da amostra de 100 trabalhadores sem cargos de chefia a quem o inquérito seria aplicado coube a cada um dos respetivos Departamentos de Recursos Humanos.

O questionário para os trabalhadores com cargos de chefia compreende respostas de Sim/Não e algumas de desenvolvimento e foi realizado de raiz com o intuito de apurar os métodos de gestão da resistência. Em conformidade questionou-se diretamente as chefias se utilizavam métodos para identificar e avaliar a resistência e se utilizavam plano de gestão da resistência. Sendo também efetuadas perguntas de desenvolvimento solicitando que sejam explicitados os métodos utilizados. De seguida, questiona-se sobre a utilização de métodos de gestão da resistência identificados na literatura referida o Capítulo 2, ou seja, a disponibilização de informação aos trabalhadores (e quais os canais utilizados para essa informação), participação dos trabalhadores no processo de mudança, cultura organizacional, formação,

poder informal. Questiona-se por último se após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas e quais são esses meios de controlo. Assim, pretende-se apurar se são utilizados métodos para identificar e avaliar a resistência, se utilizam plano de gestão da resistência, quais os métodos de gestão da resistência utilizados e se após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas. Elaborou-se uma matriz (vide Anexo IV) na qual se identifica o que se pretende apurar com cada uma das questões elaboradas, incluindo, os métodos de gestão da resistência utilizados pelos trabalhadores com cargos de chefia.

Em conformidade com o exposto pretende-se com o questionário aplicado aos trabalhadores com cargos de chefia determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas instituições.

Aquando da preparação final da coleta de dados foi realizado um estudo-piloto para auxiliar em relação ao conteúdo dos dados e quanto aos procedimentos que devem ser seguidos, providenciando elucidações conceituais para o projeto de pesquisa. A validação do questionário foi efetuada através da sua aplicação piloto a 6 pessoas tendo sido efetuados os ajustamentos referidos no que respeita à alteração dos níveis académicos (vide Anexo V).

O questionário foi enviado ao Departamento de Recursos Humanos de cada uma das instituições para aplicação a uma amostra de trabalhadores de 50 trabalhadores com cargos de chefia, sendo explicitado que deveriam se funções de coordenação e de direção (vide Anexo III). Assim, a escolha concreta de uma amostra de 50 trabalhadores com cargos de chefia (coordenação e direção) a quem o inquérito seria aplicado coube a cada um dos respetivos Departamento de Recursos Humanos.

A divulgação dos questionários aplicados aos trabalhadores com cargos de chefia e aos trabalhadores sem cargos de chefia foi solicitada aos respetivos Departamentos de Recursos Humanos (vide Anexo III) que divulgaram o *link* do inquérito por e-mail à amostragem pré-selecionada.

As respostas aos questionários são agrupadas por cada uma das instituições para que, deste modo, se consiga efetuar o estudo comparativo das causas e dos métodos de gestão da resistência entre elas e apurar o modelo de gestão da resistência à mudança existente.

Em conformidade com o exposto, atendendo ao projeto enunciado, o método a utilizar é a amostragem probabilística e a técnica de amostragem aleatória estratificada (Freixo, 2012).

Efetua-se a análise estatística das respostas apresentadas e a comparação entre as respostas apresentadas no Banco A e no Banco B. A ferramenta estatística utilizada é a estatística descritiva. No quadro 3 *infra* apresenta-se um resumo das perguntas, objetivos, instrumentos de recolha de dados e ferramentas de análise de dados.

Quadro 3 – Resumo perguntas, objetivos, instrumentos de recolha de dados e ferramentas de análise de dados

Perguntas	Objetivos	Instrumentos de Recolha de Dados	Ferramentas de Análise de Dados
Quais as resistências ocorridas resultantes dos processos de mudança em curso?	Identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas instituições bancárias portuguesas	Inquéritos diretos aos trabalhadores sem cargos de chefia	Estatística Descritiva
Quais os métodos de gestão dessas resistências utilizados pelas instituições bancárias?	Determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas referidas instituições	Inquéritos diretos aos trabalhadores que desempenham cargos de chefia	Estatística Descritiva

Fonte: Elaboração Própria

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto efetua-se a análise dos dados, apresentados com o auxílio de gráficos e quadros, e realiza-se a discussão dos resultados em conformidade com a revisão bibliográfica.

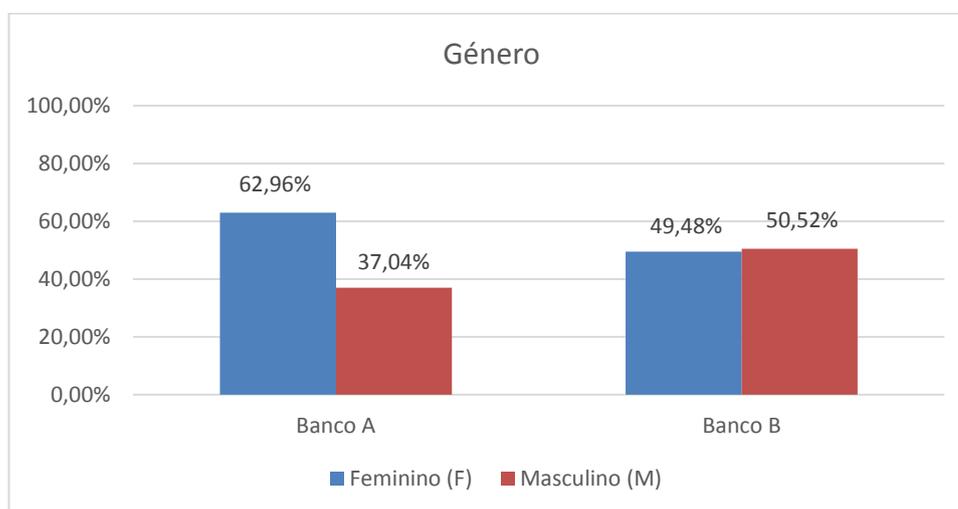
4.1. TRABALHADORES SEM CARGOS DE CHEFIA

4.1.1. Caracterização da amostra

No Banco A responderam de modo completo ao questionário dirigido aos trabalhadores sem funções de chefia 27 trabalhadores (população amostral de 100 trabalhadores). No Banco B a amostra é substancialmente maior tendo respondido ao questionário completo 97 trabalhadores. Na análise dos dados tomou-se em consideração apenas as respostas completas.

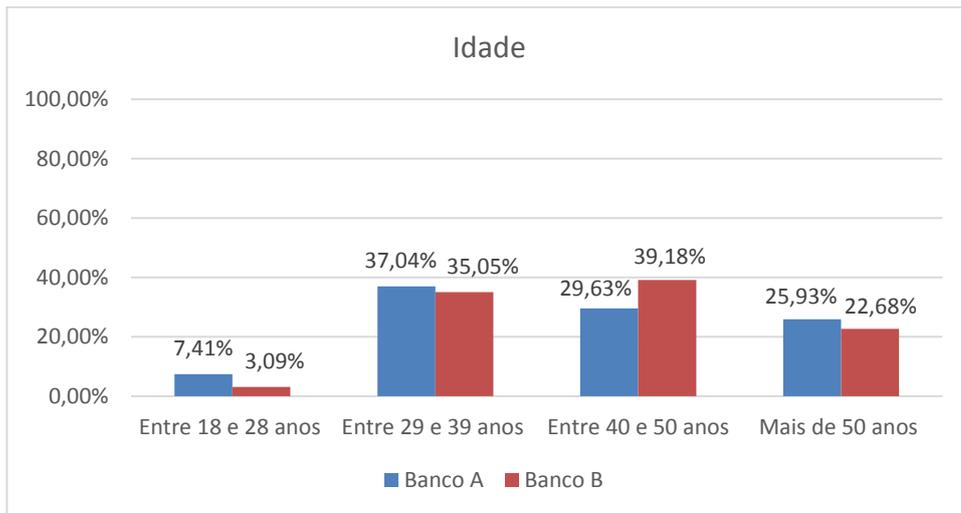
No que respeita ao género a amostra no Banco A é maioritariamente representada pelo género feminino (62,96%) enquanto no Banco B a amostra se encontra distribuída de modo mais equilibrado, 49,48% feminino e 50,52% masculino.

Gráfico 1 - Género



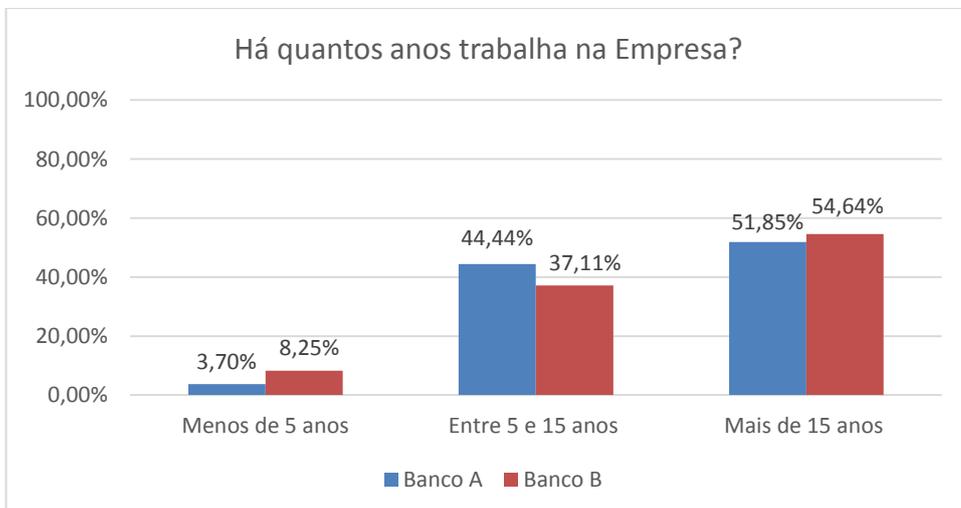
Relativamente às idades apenas uma pequena percentagem dos trabalhadores integrados amostra têm idades entre os 18 e os 28 (Banco A - 7,41%; Banco B - 3,09%), sendo que a maioria tem entre 29 e 39 anos (Banco A - 37,04%; Banco B - 33,05%) e 40 a 50 anos (Banco A - 29,63%; Banco B - 39,18%). A percentagem da amostragem com idade superior a 50 anos corresponde a 25,93% no Banco A e 22,68% no Banco B.

Gráfico 2 - Idade



A maioria destes trabalhadores trabalha nos respectivos Bancos há mais de 15 anos (Banco A - 51,85%; Banco B - 54,64%) e a restante maioria trabalha naquelas instituições entre 5 e 15 anos (Banco A - 44,44%; Banco B - 37,11%). Apenas 3,70% no Banco A e 8,25% no Banco B trabalham há menos de 5 anos nas respectivas instituições.

Gráfico 3 - Há quantos anos trabalha na Empresa?



Da análise destes dados podemos concluir pela senioridade dos trabalhadores que integram a amostra. Estes trabalhadores apesar de não exercerem funções de chefia encontram-se no Banco há mais de 15 anos e maioritariamente têm idades entre os 29 e os 50 anos (Banco A - 66,67%; Banco B - 74,23%). A senioridade na empresa permite inferir que os trabalhadores que

integram a amostra têm uma vasta experiência de relacionamento com o Banco e que as suas respostas se fundam nessa mesma experiência.

4.1.2. Análise das Respostas

4.1.2.1 – CAUSAS DA RESISTÊNCIA

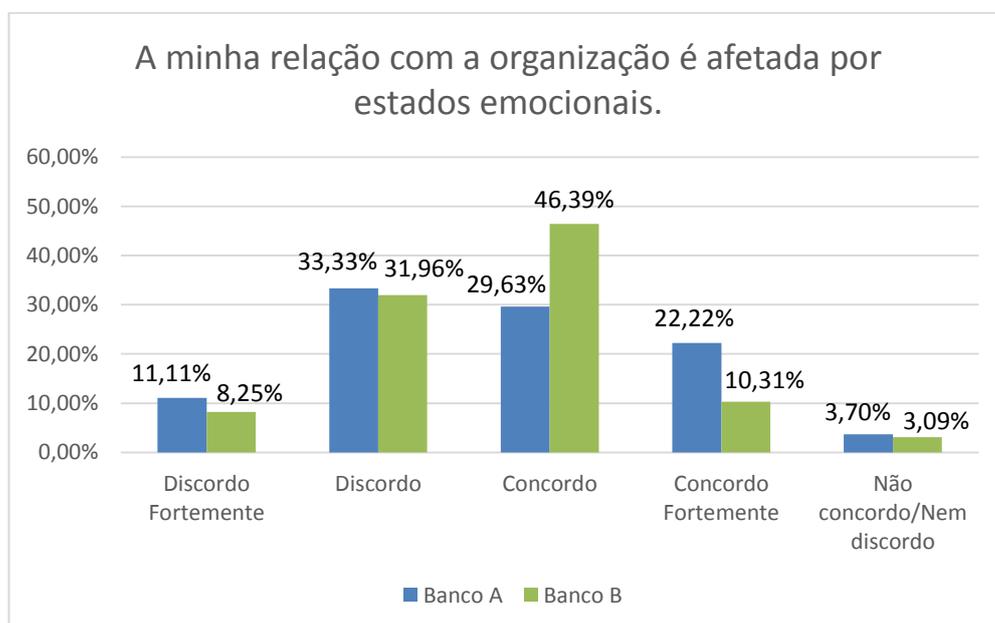
A. MEDO (LIGAÇÃO A ESTADOS EMOCIONAIS)

QUESTÃO 1 - A MINHA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO É AFETADA POR ESTADOS EMOCIONAIS

A maioria dos trabalhadores Concorda ou Concorda Fortemente com a afirmação de que a sua relação com a organização é afetada por estados emocionais (Banco A – 51,85%; Banco B – 56,70%). No entanto, Discordam ou Discordam Fortemente desta afirmação 44,44% dos trabalhadores no Banco A e 40,21% no Banco B. No Banco A 11,11% Discorda Fortemente e 22,22% Concorda Fortemente, no Banco B as percentagens descem, respetivamente, para 8,25% e 10,31%. Assim, a percentagem de trabalhadores que Concorda Fortemente é superior a dos que Discordam Fortemente. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 3,09% no Banco B.

O facto de a relação com a organização ser afetada pela emoção (ex. medo) indicia que a resistência à mudança também pode ser afetada por estados emocionais. Neste caso conclui-se que a maioria dos trabalhadores considera que a sua relação com a organização é afetada por estados emocionais, logo a eventual resistência também é afetada por estados emocionais.

Gráfico 4 - A minha relação com a organização é afetada por estados emocionais.

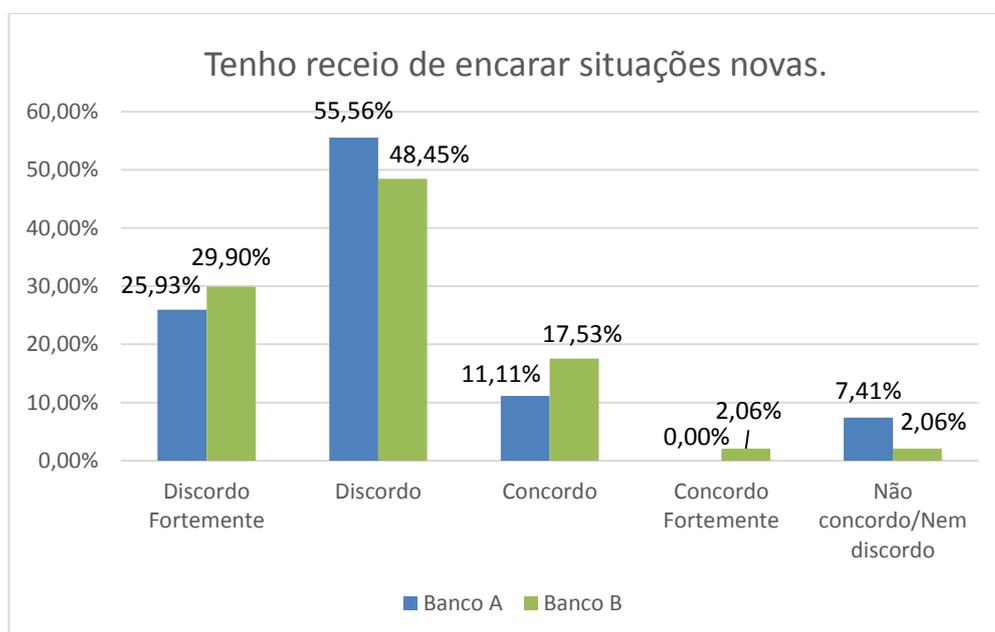


QUESTÃO 2 – TENHO RECEIO DE ENCARAR SITUAÇÕES NOVAS

A maioria dos trabalhadores Discorda Fortemente (Banco A – 25,93%; Banco B – 29,90%) ou Discorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 48,45%) sendo que apenas 11,11% no Banco A e 17,53% no Banco B concordam com esta afirmação. No Banco A nenhum trabalhador concorda fortemente e no Banco B apenas 2,06% concorda fortemente. Não concordam nem discordam 7,41% no Banco A e 2,06% no Banco B.

Em conformidade e apesar da tendência humana para ter medo do desconhecido (Fine, 1986) conclui-se que os trabalhadores afirmam não recear as situações novas.

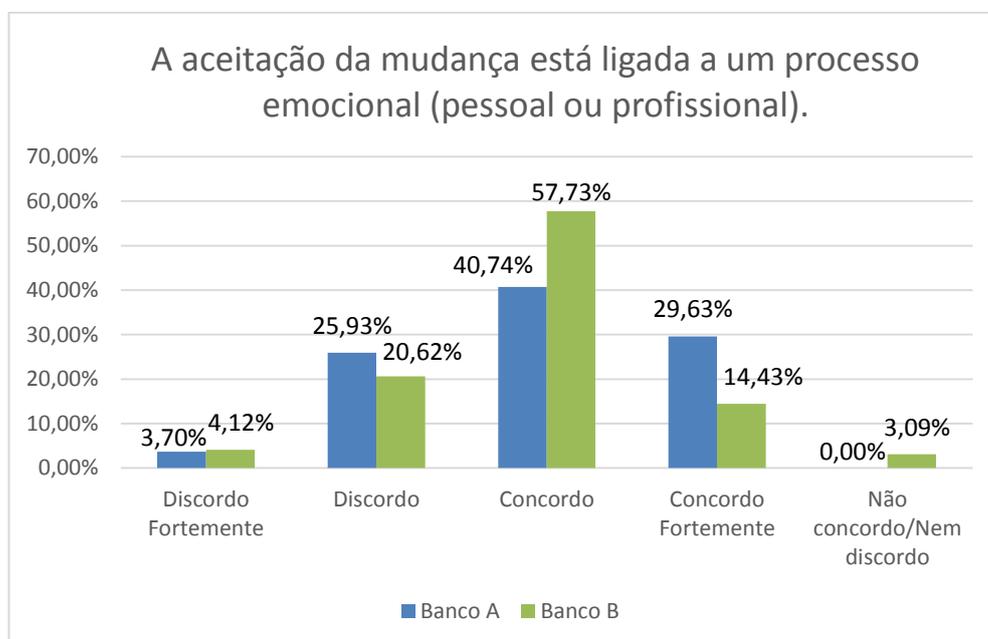
Gráfico 5 - Tenho receio de encarar situações novas.



QUESTÃO 3 – A ACEITAÇÃO DA MUDANÇA ESTÁ LIGADA A UM PROCESSO EMOCIONAL (PESSOAL OU PROFISSIONAL)

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 40,74%; Banco B – 57,73%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 29,63%; Banco B – 14,43%) que a aceitação da mudança está ligada a um processo emocional. Discordam desta afirmação 25,93% no Banco A e 20,62% no Banco B, sendo a percentagem de trabalhadores que Discordam Fortemente muito reduzida (Banco A – 3,70%; Banco B – 4,12%). Assim, *à contrario*, conclui-se que a resistência à mudança na organização está ligada a um processo emocional.

Gráfico 6 - A aceitação da mudança está ligada a um processo emocional (pessoal ou profissional).

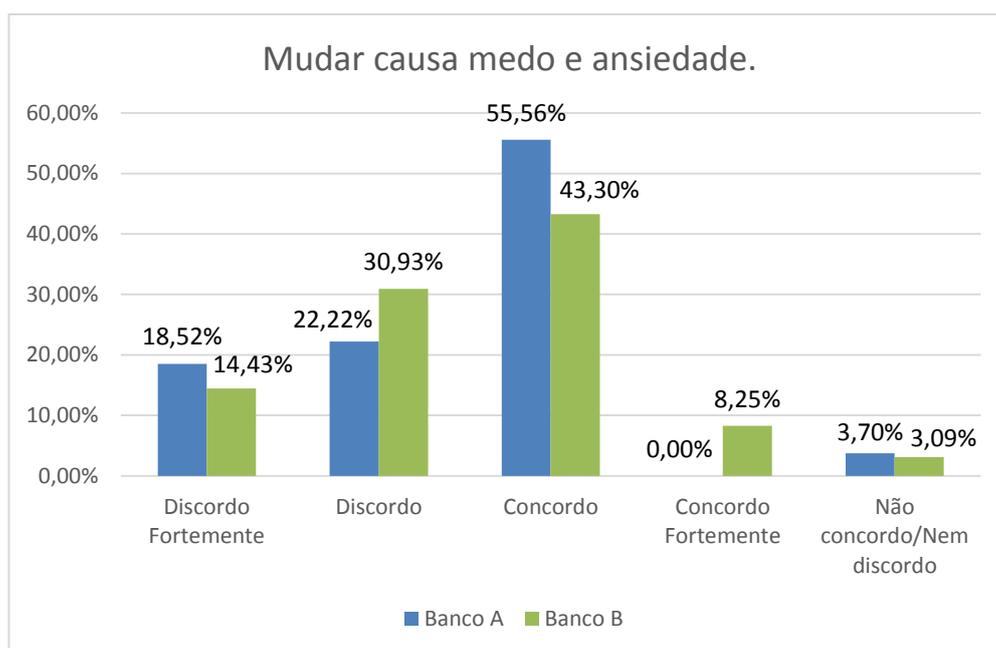


QUESTÃO 4 – MUDAR CAUSA MEDO E ANSIEDADE

A maioria dos trabalhadores Concordam ou Concordam Fortemente (Banco A – 55,56%; Banco B – 51,55%) com o facto de mudar causar medo e ansiedade. Não obstante, a diferença para com aqueles que Discordam ou Discordam Fortemente não é demasiado expressiva, no Banco A 40,74% Discordam ou Discordam Fortemente e no Banco B essa percentagem é de 45,36%. Refira-se, no entanto, 18,52% dos trabalhadores no Banco A e 14,43% no Banco B Discordam Fortemente desta afirmação, enquanto nenhum trabalhador do Banco A Concorda Fortemente e no Banco B a percentagem é de 8,25%. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 3,09% no Banco B.

Conclui-se que mudar causa medo e ansiedade para a maioria dos trabalhadores, assim para estes trabalhadores o medo é uma das causas para a resistência, conforme defendido por Fine (1986).

Gráfico 7 - Mudar causa medo e ansiedade.

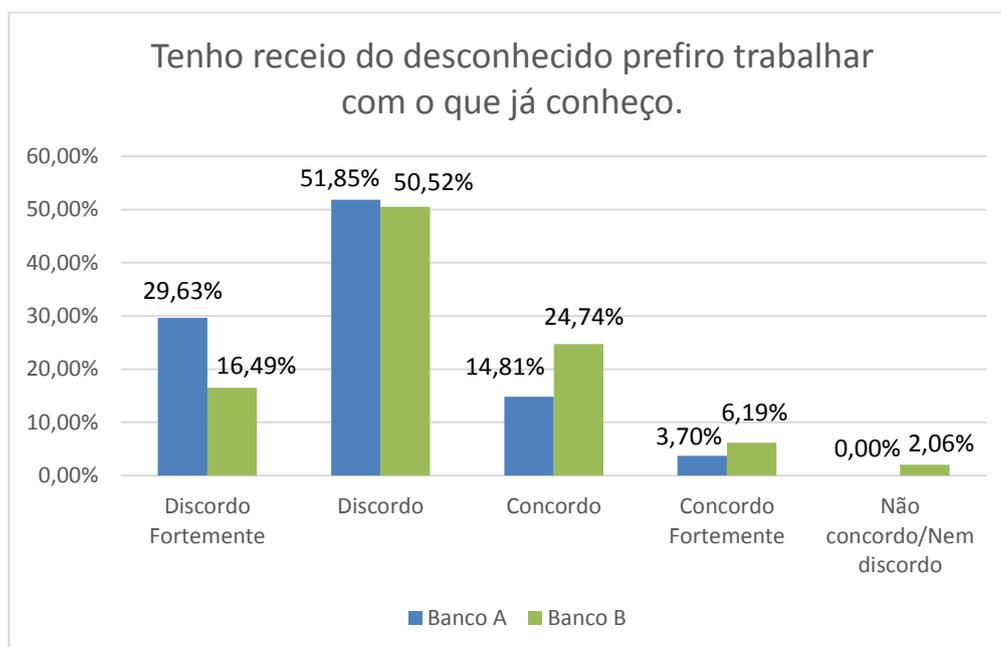


QUESTÃO 5 – TENHO RECEIO DO DESCONHECIDO PREFIRO TRABALHAR COM O QUE JÁ CONHEÇO.

A maioria dos trabalhadores Discorda desta afirmação (Banco A – 51,85%; Banco B - 50,52%) sendo que 29,63% no Banco A e 16,49% no Banco B Discordam Fortemente. Concordam com a afirmação 14,81% no Banco A e 24,74% no Banco B e Concordam Fortemente, respectivamente, 3,70% e 6,19%. No Banco B 2,06% dos trabalhadores não concorda nem discorda e no Banco A nenhum trabalhador assinalou esta opção.

Em conformidade com a análise efetuada, apesar da maioria dos trabalhadores considerar que mudar causa medo e ansiedade (vide questão 4) a maioria dos trabalhadores considera não ter receio de encarar situações novas (vide questão 2) nem ter receio do desconhecido.

Gráfico 8 - Tenho receio do desconhecido prefiro trabalhar com o que já conheço.



MEDO COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Conclui-se que em ambos os Bancos a relação com a organização e a resistência à mudança está ligada a processos emocionais e que para a maioria dos trabalhadores mudar causa medo e ansiedade, conforme defendido por Fine (1986).

Não obstante, quando questionados diretamente sobre se têm receio de encarar situações novas ou se têm receio do desconhecido a maioria responde negativamente. Assim, apesar de entenderem que em geral mudar causa medo e ansiedade, em particular, defendem não ter receio de encarar situações novas nem receio do desconhecido.

O que nos leva a concluir que o medo é um fator de resistência nas instituições, no entanto este medo não está relacionado com o facto de a mudança significar uma situação nova nem com o receio do desconhecido.

Gonçalves (2012) refere que a resistência pode ser provocada por diversos fatores, nomeadamente, o medo do desconhecido que, no caso em análise, é afastado pelos trabalhadores de ambas as instituições, mas também o medo de perder poder, desconhecimento das vantagens ou desvantagens da mudança e desconhecimento das mudanças. Ou seja, existem outras causas para o medo além das situações novas e receios do desconhecido.

No caso em análise podemos concluir que o medo é uma das causas da resistência nas instituições, apesar de não ser possível apurar, em concreto, o que provoca esse medo.

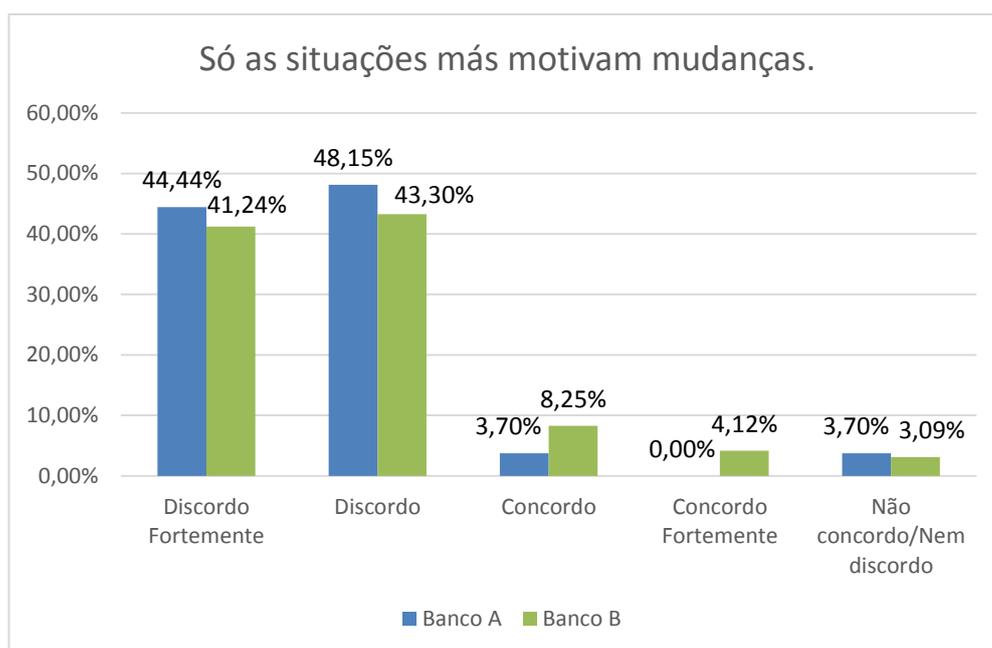
B. PERCEÇÃO ERRADA DA MUDANÇA

QUESTÃO 6 – SÓ AS SITUAÇÕES MÁS MOTIVAM MUDANÇAS.

A maioria dos trabalhadores Discorda Fortemente (Banco A – 44,44%; Banco B – 41,24%) ou Discorda (Banco A – 48,15%; Banco B – 43,30%) desta afirmação sendo que apenas 3,70% no Banco A e 8,25% no Banco B concordam com a mesma. De referir que no Banco B 4,12 % concordam fortemente com esta afirmação. Não concordam nem discordam com esta afirmação 3,70% no Banco A e 3,09% no Banco B.

Em conformidade com a análise efetuada conclui-se que a maioria dos trabalhadores não tem a percepção de que as mudanças são motivadas por situações más. A percepção errada da mudança causa resistência, no caso em análise não existe, *à priori*, a percepção negativa das situações que motivam a mudança.

Gráfico 9 - Só as situações más motivam mudanças.

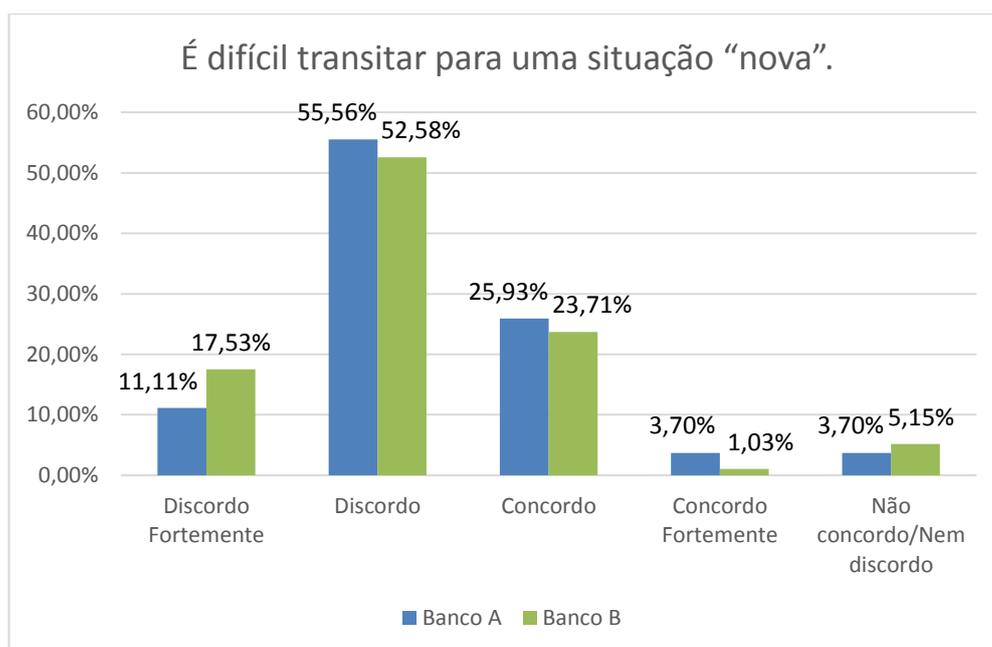


QUESTÃO 7 – É DIFÍCIL TRANSITAR PARA UMA SITUAÇÃO “NOVA”.

A grande maioria dos trabalhadores do Banco A e do Banco B Discordam Fortemente (Banco A – 11,11%; Banco B – 17,53%) ou Discorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 52,58%) desta afirmação. No Banco A 25,93% Concordam e 3,70% Concordam Fortemente com esta afirmação, no Banco B esta percentagem desce, respetivamente, para 23,71% e 1,03%. A percentagem de trabalhadores que não concordam nem discordam é de 3,70% no Banco A e 5,15% no Banco B.

A perceção da mudança como difícil pode ser um dos fatores de resistência à mudança, no caso em análise a percentagem de trabalhadores que percecionam como difícil a transição para uma situação “nova” é de 29,63% nos trabalhadores no Banco A e 24,74% nos do Banco B. Assim, conclui-se que a maioria dos trabalhadores no Banco A e no Banco B não percecionam como difícil a transição para uma situação nova.

Gráfico 10 - É difícil transitar para uma situação “nova”.



PERCEÇÃO ERRADA DA MUDANÇA COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Conclui-se que, em ambas as instituições, não existe previamente à aplicação da mudança a perceção de que a mudança é negativa e difícil. Assim, *in casu*, afasta-se a perceção errada da mudança como causa de resistência.

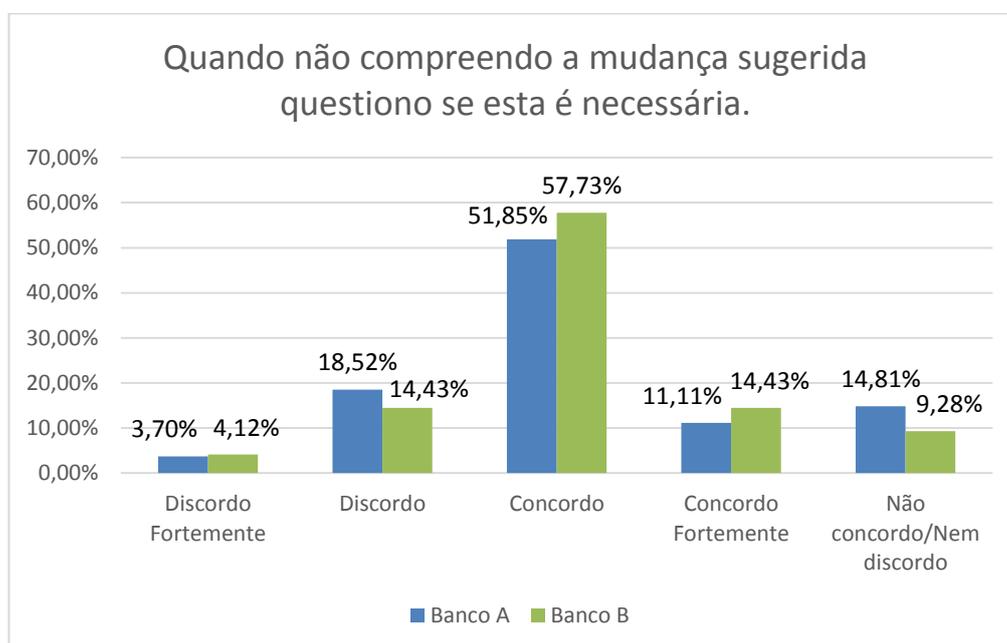
C. DESCONHECIMENTO DAS VANTAGENS DA MUDANÇA

QUESTÃO 8 – QUANDO NÃO COMPREENDO A MUDANÇA SUGERIDA QUESTIONO SE ESTA É NECESSÁRIA.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 52,58%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 11,11%; Banco B – 14,43%) que quando não compreende a mudança sugerida questiona se esta é necessária. Apenas 22,22% dos trabalhadores no Banco A (Discordam 18,52%; Discordam Fortemente 3,70%) e 18,56% no Banco B (Discordam 14,43%; Discordam Fortemente 4,12%) Discorda ou Discorda fortemente desta afirmação sendo que a percentagem de trabalhadores que não concorda nem discorda é de 14,81 no Banco A e 9,28% no Banco B.

Assim, conclui-se que, no caso em análise, as conclusões vão de encontro ao defendido por Koçel (2010), ou seja, a falta de tomada de consciência da necessidade de mudar é fator de resistência.

Gráfico 11 - Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se esta é necessária.

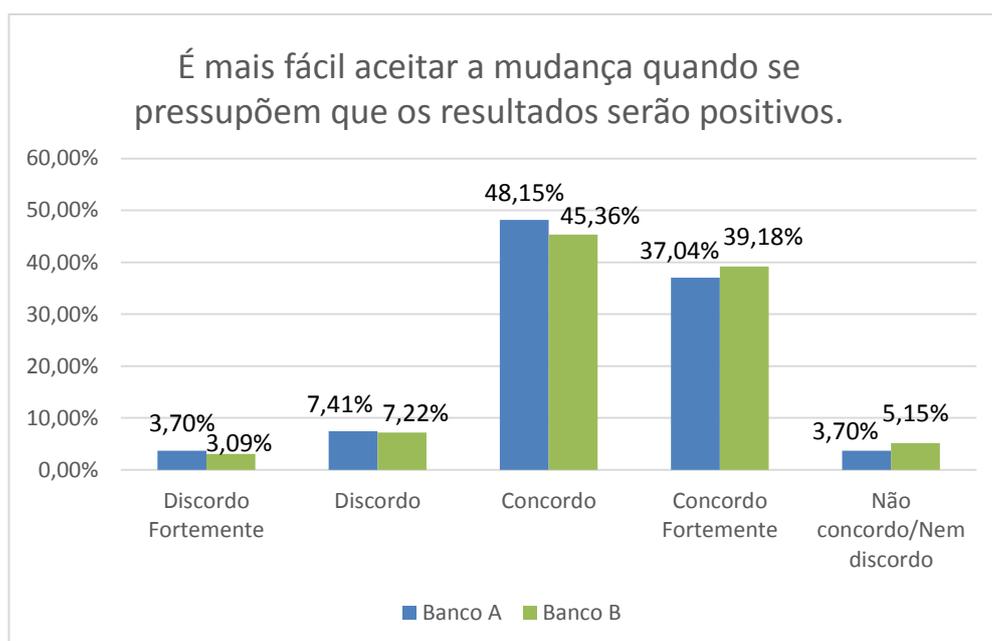


QUESTÃO 9 – É MAIS FÁCIL ACEITAR A MUDANÇA QUANDO SE PRESSUPÕEM QUE OS RESULTADOS SERÃO POSITIVOS.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 48,15%; Banco B – 45,36%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 37,04%; Banco B – 39,18%) que é mais fácil aceitar a mudança quando se pressupõem que os resultados serão positivos. Sublinha-se a elevada percentagem de trabalhadores que concorda fortemente com esta afirmação. De referir que apenas 7,41% dos trabalhadores no Banco A e 7,22% no Banco B Discorda e que somente 3,70% no Banco A e 3,09% no Banco B Discorda Fortemente desta afirmação. A percentagem de trabalhadores que não concorda nem discorda é de 3,70 no Banco A e 5,15% no Banco B.

Estes resultados corroboram o entendimento de Gonçalves (2012) que o desconhecimento das vantagens da mudança causa resistência.

Gráfico 12 - É mais fácil aceitar a mudança quando se pressupõem que os resultados serão positivos.



DESCONHECIMENTO DAS VANTAGENS DA MUDANÇA COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Conclui-se que, em ambos os Bancos, o desconhecimento das vantagens da mudança é uma causa de resistência, quer seja por a falta de tomada de consciência da necessidade de mudar, conforme defendido por Koçel (2010), ou por desconhecimento dos resultados positivos da mudança, tal como referido por Gonçalves (2012).

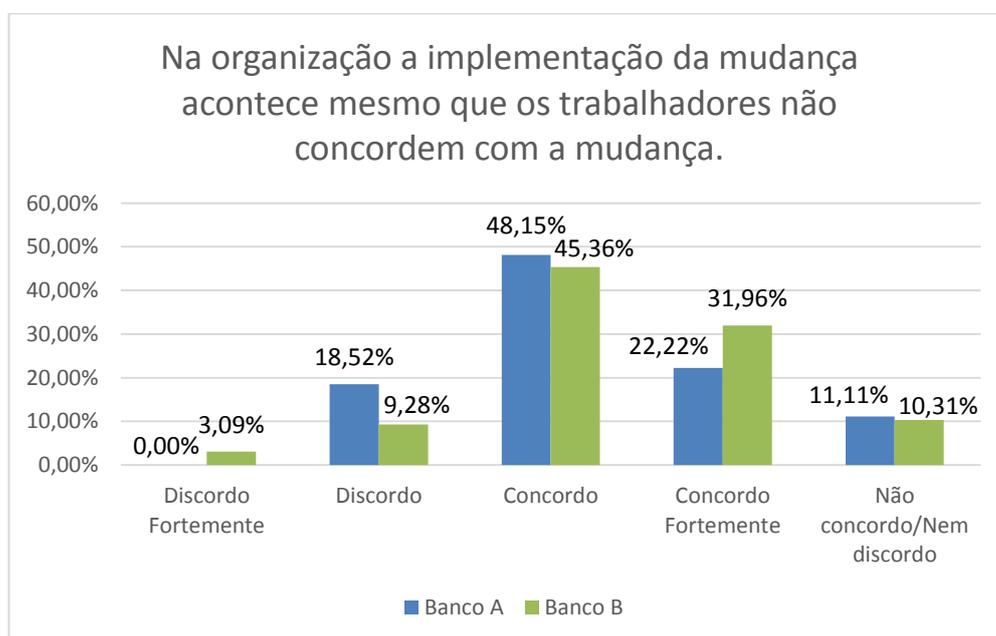
D. FALTA DE ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

QUESTÃO 10 – NA ORGANIZAÇÃO A IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ACONTECE MESMO QUE OS TRABALHADORES NÃO CONCORDEM COM A MUDANÇA.

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 48,15%; Banco B – 45,36%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 22,22%; Banco B – 31,96%) com a afirmação de que na organização a implementação da mudança acontece mesmo que os trabalhadores não concordem com a mudança. Somente 18,52% no Banco A (Discordam 18,52%; Discordam Fortemente 0%) e 12,73% no Banco B (Discordam 9,28%; Discordam Fortemente 3,09%) Discordam ou Discordam Fortemente desta afirmação. Não concordam nem discordam 11,11% no Banco A e 10,31% No Banco B.

Atendendo aos resultados desta análise conclui-se que nas instituições em análise há falta de envolvimento dos trabalhadores.

Gráfico 13 - Na organização a implementação da mudança acontece mesmo que os trabalhadores não concordem com a mudança.

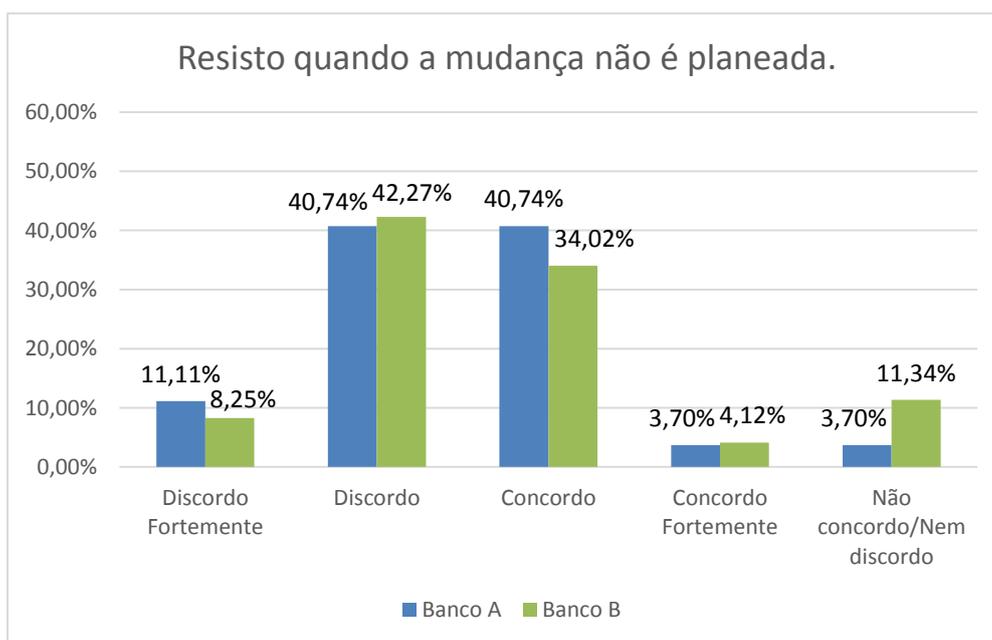


QUESTÃO 11 – RESISTO QUANDO A MUDANÇA NÃO É PLANEADA.

No Banco A percentagem de trabalhadores que Concorda e que Discorda desta afirmação é, em ambos os casos, 40,74%, discordando fortemente 11,11% e concordando fortemente 3,70%. No caso do Banco B os resultados são similares apesar de a percentagem que discorda ser superior, 42,27% Discorda e 8,35% Discorda Fortemente, concordam com a afirmação 34,02% e concordam fortemente 4,12%. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 11,34% no Banco B.

No Banco A concordam ou concordam fortemente 51,85% e no Banco B 50,54%, em conformidade e apesar de por uma margem pequena a maioria dos trabalhadores concorda ou concorda fortemente que resistem quando a mudança não é planeada. Estas conclusões validam o entendimento de Morrison e Milliken que o silêncio da organização e as barreiras à comunicação criam resistências.

Gráfico 14 - Resisto quando a mudança não é planeada.

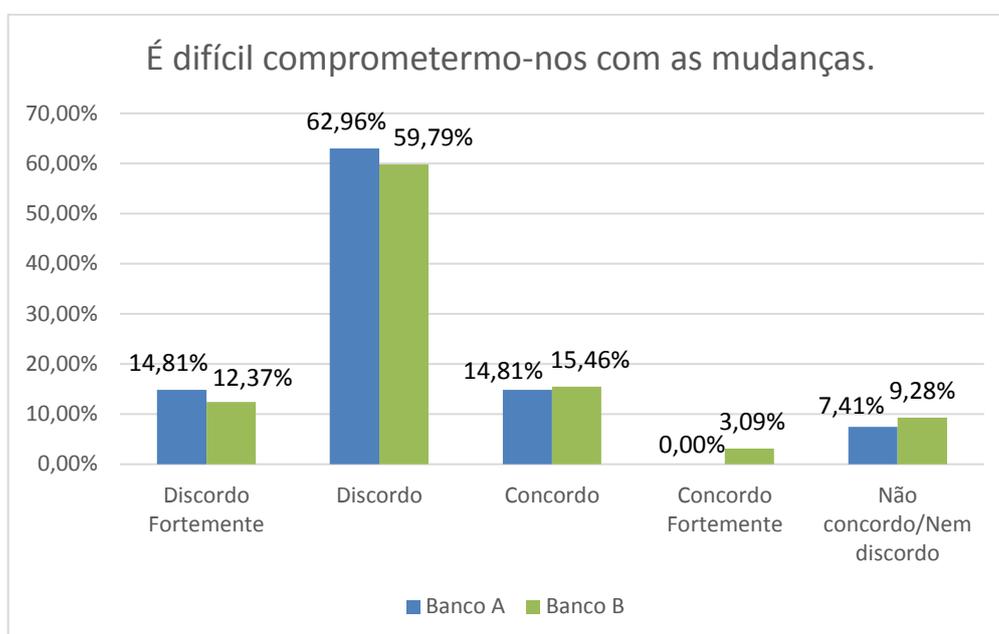


QUESTÃO 12 – É DIFÍCIL COMPROMETERMO-NOS COM AS MUDANÇAS.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 62,96%; Banco B – 59,79%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 12,37%) da afirmação de que é difícil se comprometer com as mudanças. Apenas 14,81% no Banco A e 15,46% no Banco B Concordam com esta afirmação. No Banco B 3,09% Concordam Fortemente esta percentagem é zero no Banco A. Não concordam nem discordam 7,41% no Banco A e 9,28% no Banco B.

Da análise dos dados conclui-se que para a esmagadora maioria dos trabalhadores, em ambas as Instituições não é difícil comprometerem-se com a mudança o que demonstra disponibilidade para o envolvimento na mudança.

Gráfico 15 - É difícil comprometermo-nos com as mudanças.



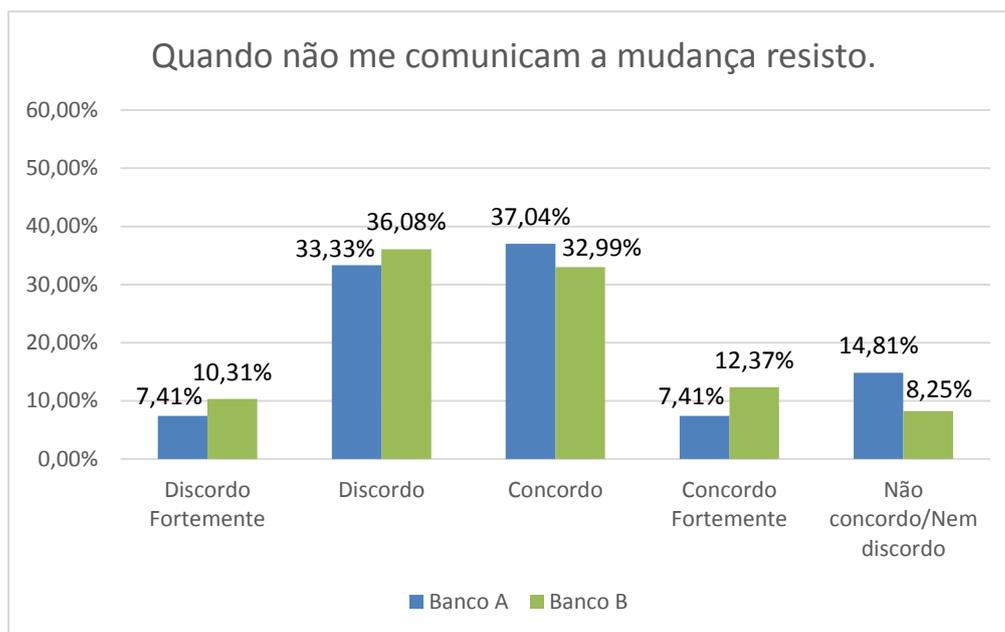
QUESTÃO 13 – QUANDO NÃO ME COMUNICAM A MUDANÇA RESISTO.

No Banco A a percentagem de trabalhadores que Concorda (37,04%) e que Concorda Fortemente (7,41%) é de 44,44% sendo que Discordam (33,33%) ou Discordam Fortemente (7,41%) 40,74%. No Banco B a percentagem de trabalhadores que Concorda (33,99%) e que Concorda Fortemente (12,37%) é de 45,36% sendo Discordam (36,08%) ou Discordam Fortemente (10,31%) 46,39%. Não concordam nem discordam 14,81% no Banco A e 8,25% no Banco B.

No Banco A a maioria dos trabalhadores Concorda ou Concorda Fortemente que quando não lhes é comunicada a mudança resistem (44,44%) enquanto 40,74% Discorda ou Discorda Fortemente. Diferentemente, no Banco B, apesar de por uma margem pequena, a maioria dos trabalhadores Discorda ou Discorda Fortemente, 46,39%, enquanto Concordam ou Concordam Fortemente 45,36%.

O silêncio da organização e as barreiras à comunicação criam resistências (Morrison e Milliken, 2010), no entanto, o universo analisado reparte-se quanto à posição relativa à não comunicação da mudança. Apesar de no Banco A a maioria dos trabalhadores concordar com a afirmação e no Banco B a maioria discordar, as diferenças percentuais não são significativa. Em conformidade, não é possível claramente afirmar que quando a organização não comunica a mudança os trabalhadores resistem. No entanto, conclui-se que os trabalhadores em ambas as instituições se dividem quanto ao facto de quando não comunicam a mudança os trabalhadores resistem, sendo que no Banco A uma ligeira maioria discorda ou discorda fortemente e que no Banco B os resultados são inversos.

Gráfico 16 - Quando não me comunicam a mudança resisto.



FALTA DE ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Atendendo a que em ambas as instituições a mudança acontece mesmo que os trabalhadores não concordem com a mudança, que a maioria dos trabalhadores resiste quando a mudança não é planeada e não é para os trabalhadores difícil comprometer-se com as mudanças, apesar de as respostas se encontrarem divididas nos que respeita à resistência quando a mudança não é comunicada, conclui-se que a falta de envolvimento dos trabalhadores é uma das causas de resistência.

E. PREDISPOSIÇÃO PARA A MUDANÇA (CULTURAL)

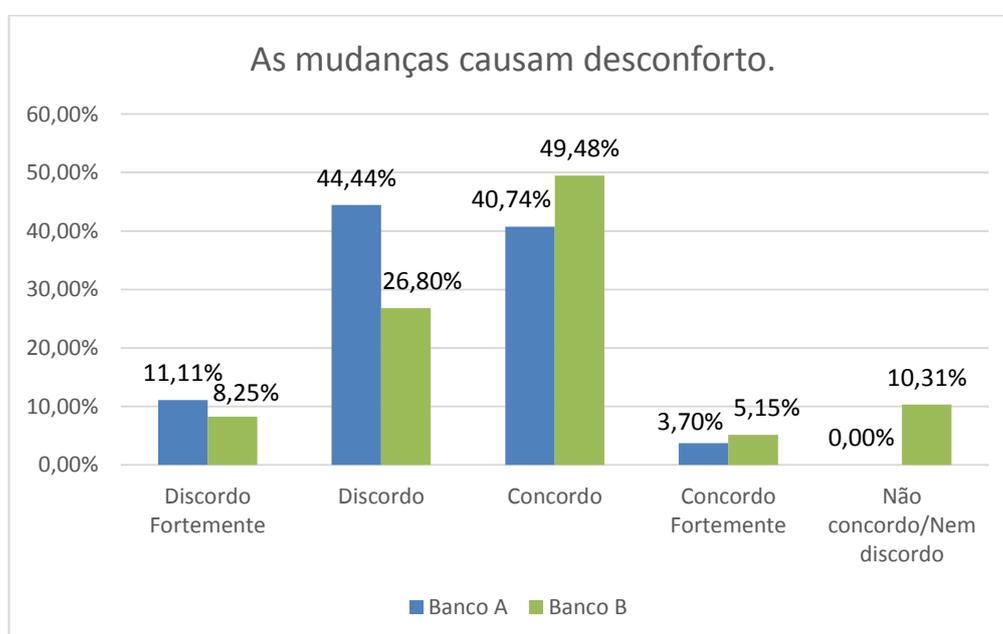
QUESTÃO 14 – AS MUDANÇAS CAUSAM DESCONFORTO.

No Banco A 44,44% dos trabalhadores Discorda desta afirmação e 11,11% Discorda Fortemente, a percentagem daqueles que concordam é inferior (40,74%) tal como a percentagem daqueles que Discordam fortemente (3,70%), nenhum trabalhador não concorda nem discorda.

Diferentemente, no Banco B a maioria dos trabalhadores Concorda (49,49%) ou Concorda Fortemente (5,15%) com a afirmação que as mudanças causam desconforto. Discordam desta afirmação 26,80% e Discordam Fortemente 8,25%, Não Concordam nem Discordam 10,31%.

A predisposição para a mudança influencia a resistência à mesma, ou seja, se os trabalhadores consideram que a mudança causa desconforto estarão menos predispostos para mudar. Assim, no Banco B considera-se que, *à priori*, os trabalhadores têm menos predisposição para mudar. Atendendo a que a maioria das respostas tendem a ser similares no Banco A e no Banco B, os resultados divergentes podem ser efeito do número de respondentes no Banco A ser claramente inferior.

Gráfico 17 - As mudanças causam desconforto.

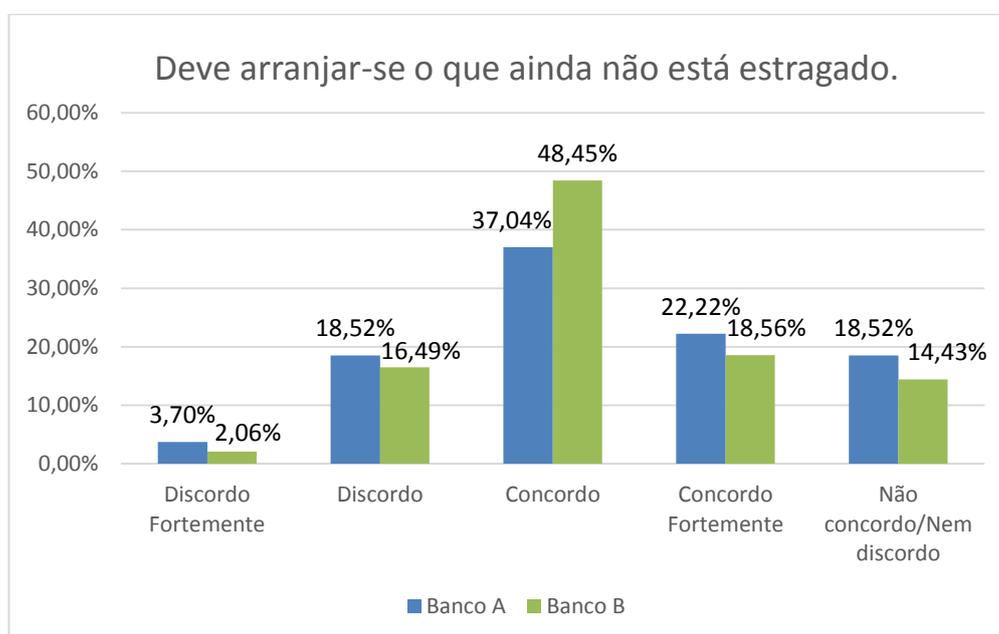


QUESTÃO 15 – DEVE ARRANJAR-SE O QUE AINDA NÃO ESTÁ ESTRAGADO.

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 37,04%; Banco B – 48,36%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 22,22%; Banco B – 18,56%) com a afirmação de que se deve arranjar o que ainda não está estragado. No Banco A 18,52% e no Banco B 16,49% Discordam desta afirmação e somente 3,70% no Banco A e 2,06% no Banco B Discordam Fortemente. Não concordam nem discordam 18,52% no Banco A e 14,43% no Banco B.

Os resultados indiciam que em ambos os Bancos existe uma aceitação de que se deve arranjar o que ainda não está estragado o que indicia predisposição para a mudança.

Gráfico 18 - Deve arranjar-se o que ainda não está estragado.

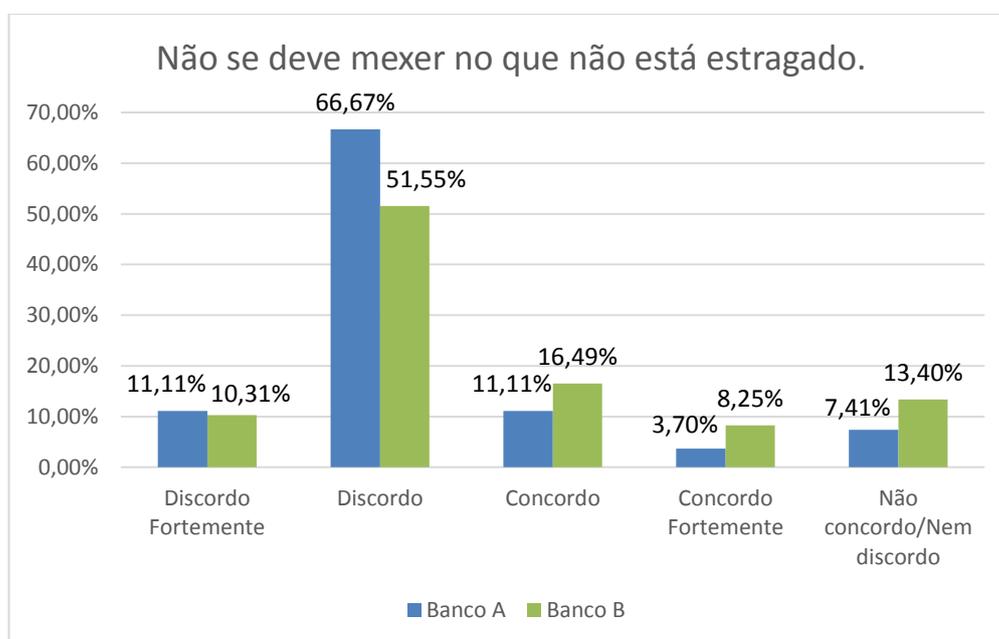


QUESTÃO 16 – NÃO SE DEVE MEXER NO QUE NÃO ESTÁ ESTRAGADO.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 66,67%; Banco B – 51,55%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 11,11%; Banco B – 10,31%) da afirmação de que não se deve mexer no que não está estragado. Apenas 11,11% dos trabalhadores no Banco A e 16,49% no Banco B Concordam com esta afirmação e este número diminui ainda mais no que respeita a Concordar Fortemente, apenas 3,70% no Banco A e 8,25% no Banco B. Não concordam nem discordam 7,41% no Banco A e 13,40% no Banco B.

Os resultados indiciam que em ambos os Bancos se aceita o facto de alterações “no que não está estragado” o que indicia predisposição para a mudança.

Gráfico 19 - Não se deve mexer no que não está estragado.

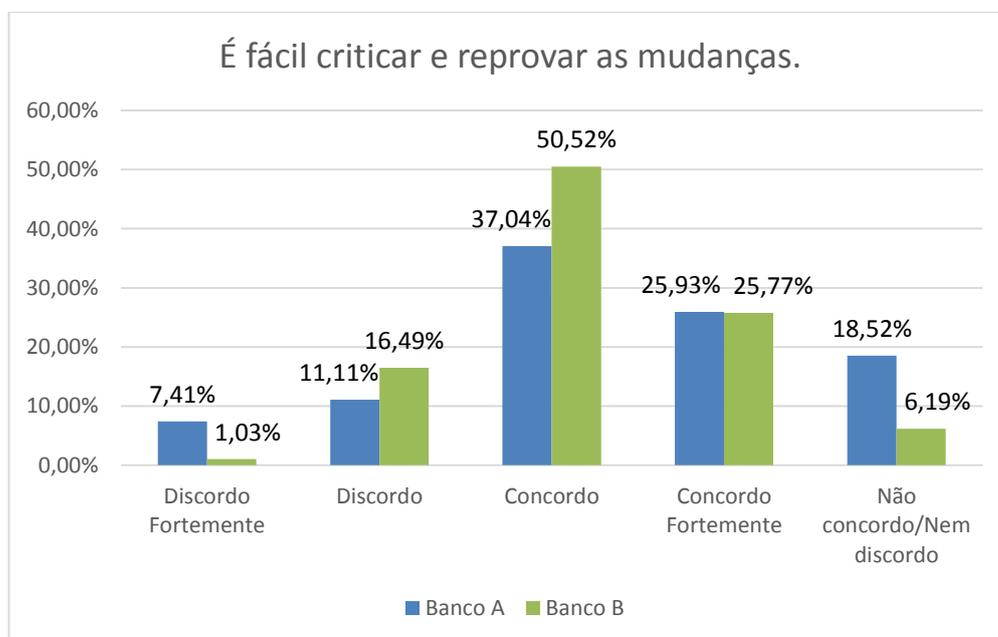


QUESTÃO 17 – É FÁCIL CRITICAR E REPROVAR AS MUDANÇAS.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 37,04%; Banco B – 50,52%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 25,93%; Banco B – 25,77%) com a afirmação de que é fácil criticar e reprovar as mudanças. Apenas 11,11% dos trabalhadores no Banco A e 16,49% no Banco B Discordam com esta afirmação e este número diminui ainda mais no que respeita a Discordar Fortemente, apenas 7,41% no Banco A e 1,03% no Banco B. Não concordam nem discordam 18,52% no Banco A e 6,19% no Banco B.

A maioria dos trabalhadores concorda que é fácil criticar e reprovar a mudança, assim, conclui-se que existe uma predisposição para a crítica e reprovação da resistência.

Gráfico 20 - É fácil criticar e reprovar as mudanças.

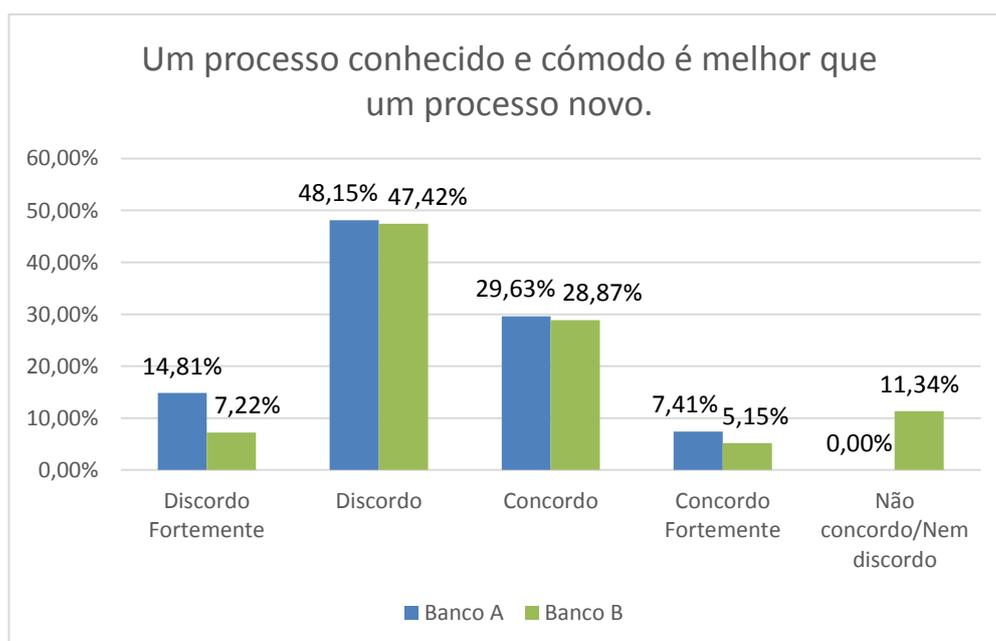


QUESTÃO 18 – UM PROCESSO CONHECIDO E CÓMODO É MELHOR QUE UM PROCESSO NOVO.

A maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 48,15%; Banco B – 47,42%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 7,22%) da afirmação de que um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo. No entanto, 29,63% no Banco A e 28,87% no Banco B Concordam com esta afirmação, no entanto, apenas 7,41% no Banco A e 5,15% no Banco B Concordam Fortemente. No Banco A ninguém Não concorda nem discorda 0% no Banco A e 11,34% no Banco B.

À *contrário* os resultados indicam que em ambos os Bancos os trabalhadores aceitam que o processo por ser conhecido e cómodo não é necessariamente melhor. Estes resultados indiciam uma predisposição para a aceitação da mudança.

Gráfico 21 - Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo.



BLOQUEIOS CULTURAIS COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Da análise integrada das respostas às questões 14 a 18 *supra* conclui-se que apesar de os dados da resposta 14 indicarem uma maior predisposição para a mudança nos trabalhadores do Banco A nas restantes questões os resultados do Banco A e do Banco B são similares. Ou seja, em ambos aceita-se:

- Que se deve arranjar o que ainda não está estragado (Questão 15);
- Alterações “no que não está estragado” (Questão 16);
- Que o processo por ser conhecido e cómodo não é necessariamente melhor (Questão 18 à *contrário*).

Estes resultados indiciam em ambos os Bancos a predisposição para a mudança. Refira-se ainda que a maioria dos trabalhadores concorda que é fácil criticar e reprovar a mudança (Questão 17) o que indicia uma predisposição para a crítica e reprovação da resistência.

Da análise dos resultados conclui-se que apesar de a maioria dos trabalhadores do Banco B considerarem que a mudança causa desconforto, não existem, em ambos os Bancos, bloqueios culturais enraizados que provoquem resistência (Rumelt, 1995).

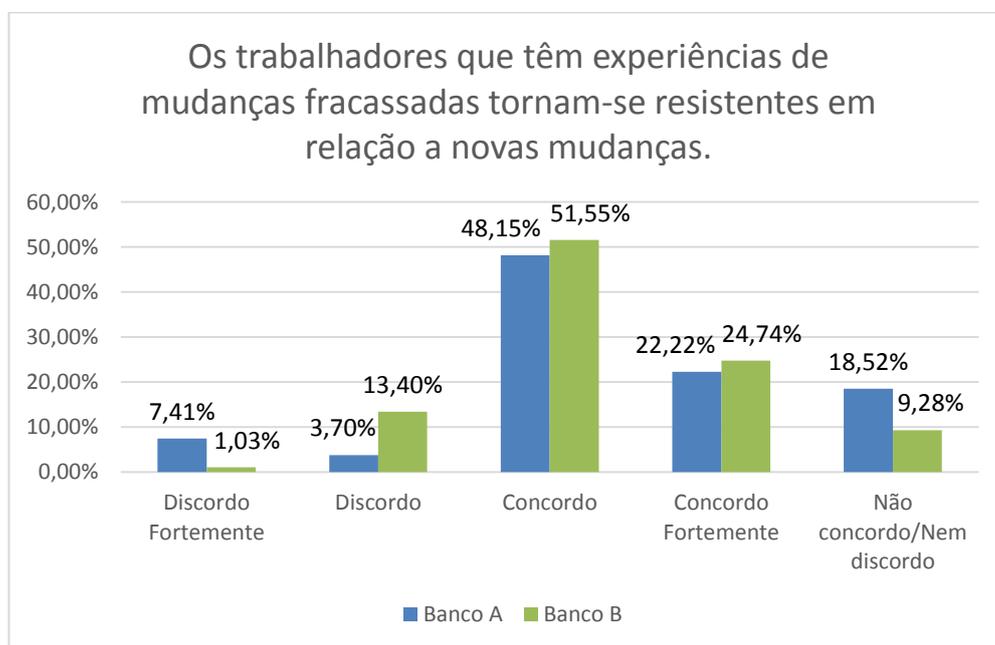
F. EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇAS FRACASSADAS NO PASSADO

QUESTÃO 19 – OS TRABALHADORES QUE TÊM EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇAS FRACASSADAS TORNAM-SE RESISTENTES EM RELAÇÃO A NOVAS MUDANÇAS.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 48,15%; Banco B – 51,55%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 22,22%; Banco B – 24,74%) com a afirmação de que os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças. Somente 11,11% no Banco A (Discordam 3,70%; Discordam Fortemente 7,41%) e 14,43% no Banco B (Discordam 13,40%; Discordam Fortemente 1,03%) Discordam ou Discordam Fortemente desta afirmação. Não concordam nem discordam 18,52% no Banco A e 9,28% no Banco B.

A análise dos dados corrobora a ideia que os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças (Lorenzo, 2000).

Gráfico 22 - Os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.



EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA FRACASSADAS COMO CAUSA DE RESISTÊNCIA

Conclui-se que as experiências de mudanças fracassadas no passado são uma causa de resistência nas Instituições em análise, esta conclusão corrobora a ideia que os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças (Lorenzo, 2000).

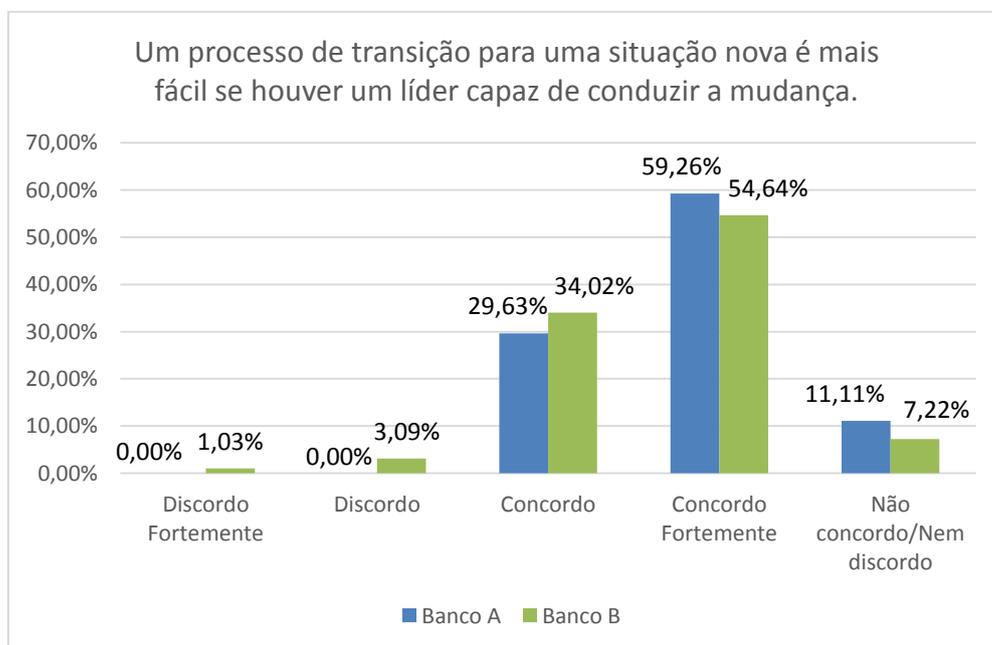
4.1.2.2 – IMPACTO DO GRUPO NA RESISTÊNCIA DO TRABALHADOR

QUESTÃO 20 – UM PROCESSO DE TRANSIÇÃO PARA UMA SITUAÇÃO NOVA É MAIS FÁCIL SE HOUVER UM LÍDER CAPAZ DE CONDUZIR A MUDANÇA.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda Fortemente (Banco A – 59,26%; Banco B – 54,64%) com a afirmação que um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um líder capaz de conduzir a mudança. Concordam com a afirmação 29,63% no Banco A e 34,02% no Banco B, sendo que nenhum trabalhador no Banco A Discorda ou Discorda Fortemente e que no Banco B apenas uma minoria muito reduzida de trabalhadores Discorda (3,09%) ou Discorda Fortemente (1,03%). Não concordam nem discordam 11,11% no Banco A e 7,22% no Banco B.

Assim, conclui-se que uma liderança capaz de conduzir a mudança gera menos resistência porque o processo de transição para a situação nova é mais fácil.

Gráfico 23 - Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um líder capaz de conduzir a mudança.

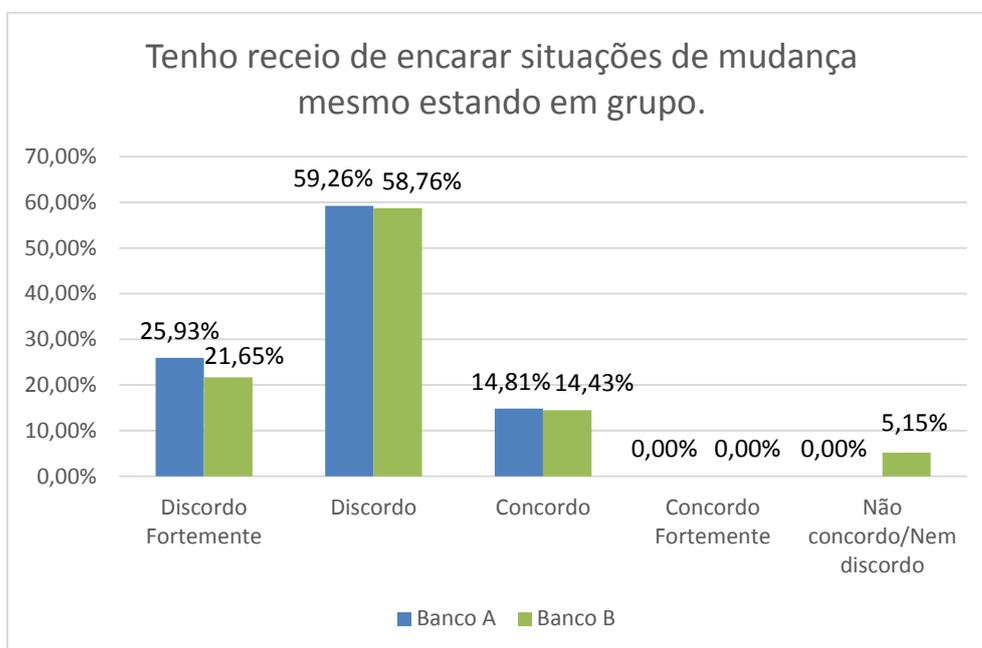


QUESTÃO 21 – TENHO RECEIO DE ENCARAR SITUAÇÕES DE MUDANÇA MESMO ESTANDO EM GRUPO.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 59,26%; Banco B – 58,76%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 25,93%; Banco B – 21,65%) do facto de ter receio de encarar situações de mudança mesmo estando em Grupo. Apenas 14,81% no Banco A e 14,43% no Banco B Concorda com esta afirmação e nenhum Concorda Fortemente. Não concordam nem discordam 0% no Banco A e 5,15% no Banco B.

Da análise das respostas conclui-se que o grupo não tem influência na resistência.

Gráfico 24 - Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.

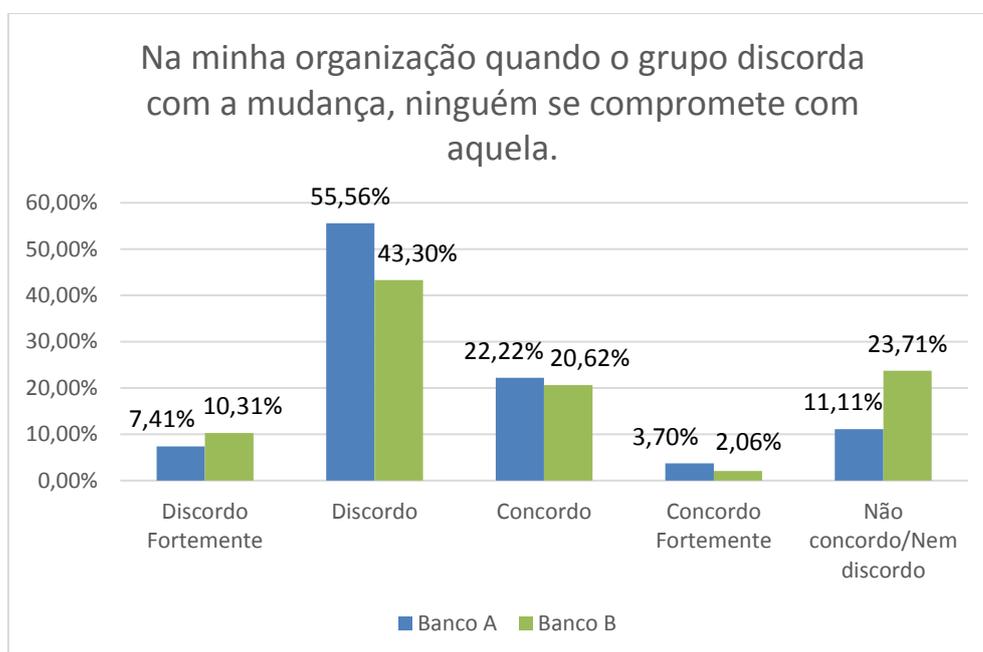


QUESTÃO 22 – NA MINHA ORGANIZAÇÃO QUANDO O GRUPO DISCORDA COM A MUDANÇA, NINGUÉM SE COMPROMETE COM AQUELA.

A maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 43,30%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 7,41%; Banco B – 10,31%) da afirmação que na sua organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela. No entanto, 22,22% no Banco A e 20,62% no Banco B Concordam com a afirmação e 3,70% no Banco A e 2,06% no Banco B Concordam Fortemente. Não concordam nem discordam 11,11% no Banco A e 23,71% no Banco B.

Conclui-se que o facto de o Grupo discordar da mudança não influencia o comportamento dos restantes para a maioria dos trabalhadores. Logo, para a maioria o Grupo não influencia a resistência na organização. No entanto, para uma parte dos trabalhadores (25,93% no Banco A e 22,68 no Banco B) quando o Grupo discorda com a mudança ninguém se compromete, ou seja, quando o Grupo resiste todos resistem.

Gráfico 25 - Na minha organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela.

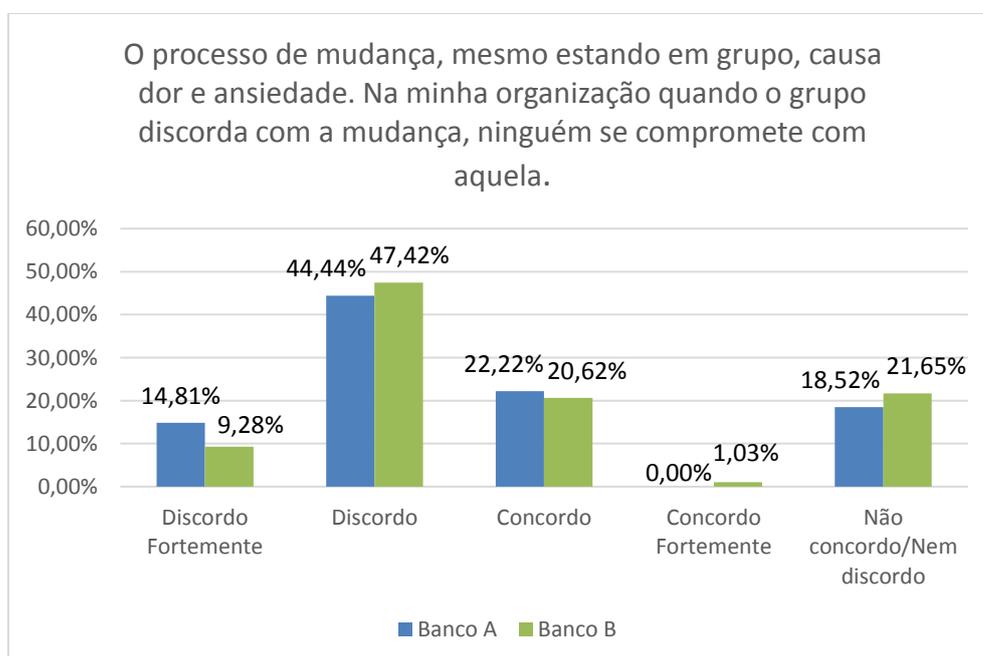


QUESTÃO 23 – O PROCESSO DE MUDANÇA, MESMO ESTANDO EM GRUPO, CAUSA DOR E ANSIEDADE.

A maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 44,44%; Banco B – 47,42%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 9,28%) que o processo de mudança, mesmo estando em Grupo, causa dor e ansiedade. No entanto 22,22% dos trabalhadores no Banco A e 20,62% no Banco B Concordam com esta afirmação, sendo que nenhum trabalhador no Banco A e apenas 1,03% no Banco B Concordam Fortemente com esta afirmação. De referir, ainda que a percentagem de trabalhadores que Não concorda/Nem Discorda é elevada (Banco A – 18,52%; Banco B – 21,65%)

Conclui-se que a maioria dos trabalhadores discorda que o processo de mudança, mesmo estando em Grupo, cause dor e ansiedade, ou seja, não percebem a mudança como má, não tendo o Grupo influência.

Gráfico 26 - O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa dor e ansiedade. Na minha organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela.

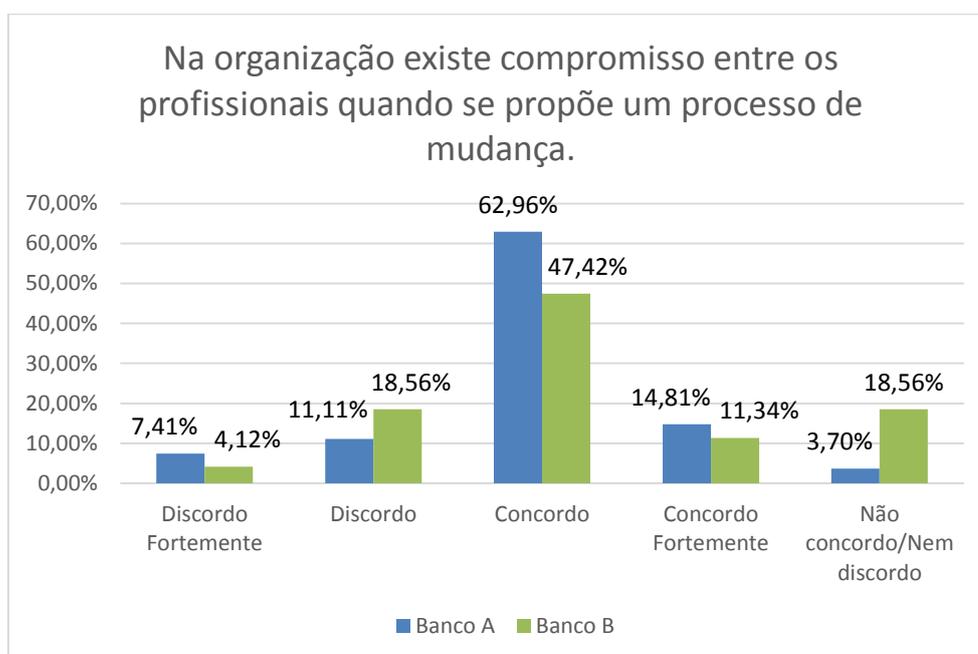


QUESTÃO 24 – NA ORGANIZAÇÃO EXISTE COMPROMISSO ENTRE OS PROFISSIONAIS QUANDO SE PROPÕE UM PROCESSO DE MUDANÇA.

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 62,96%; Banco B – 47,42%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 11,34%) que na organização existe compromisso entre os profissionais quando se propõe um processo de mudança. Discordam desta afirmação 11,11% no Banco A e 18,56% no Banco B e Discordam Fortemente 7,41% no Banco A e 4,12% no Banco B. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 18,56% no Banco B.

Da análise dos dados conclui-se que as instituições são coesas quando há processos de mudança.

Gráfico 27 - Na organização existe compromisso entre os profissionais quando se propõe um processo de mudança.

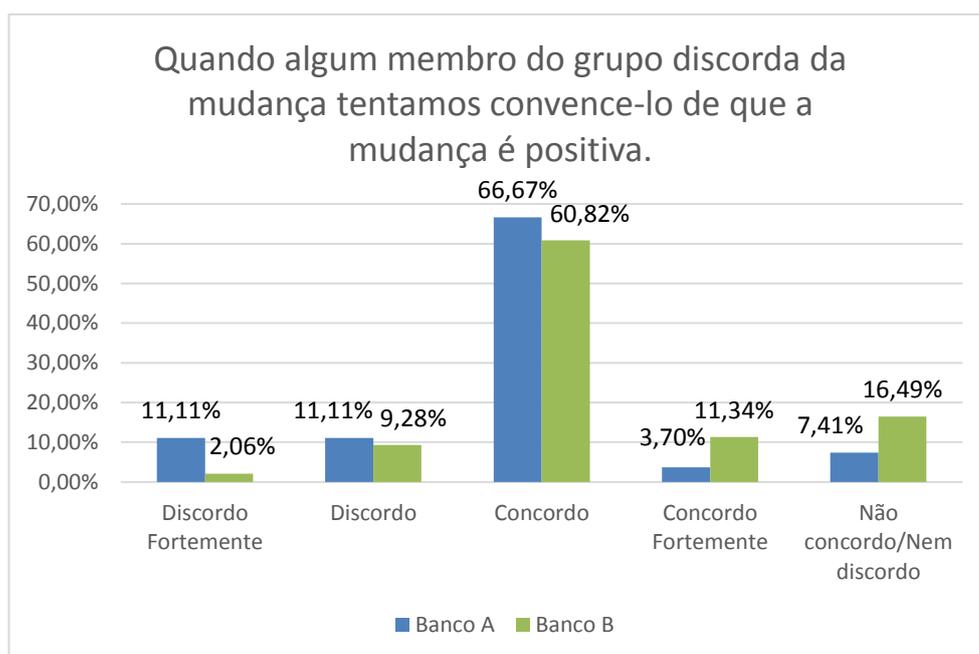


QUESTÃO 25 – QUANDO ALGUM MEMBRO DO GRUPO DISCORDA DA MUDANÇA TENTAMOS CONVENCÊ-LO DE QUE A MUDANÇA É POSITIVA.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 66,67%; Banco B – 60,82%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 3,70%; Banco B – 11,49%) com a afirmação que quando algum membro do Grupo discorda da mudança os outros tentam convencê-lo que a mudança é positiva. No entanto, Discordam (Banco A – 11,11%; Banco B – 9,28%) ou Discordam Fortemente (Banco A – 11,11%; Banco B – 2,06%) desta afirmação 22,22% no Banco A e 11,34% no Banco B. Não concordam nem discordam 7,41% no Banco A e 16,49% no Banco B.

Da análise das respostas conclui-se que para a grande maioria dos trabalhadores em ambos os Bancos o Grupo atenua a resistência.

Gráfico 28 - Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo de que a mudança é positiva.

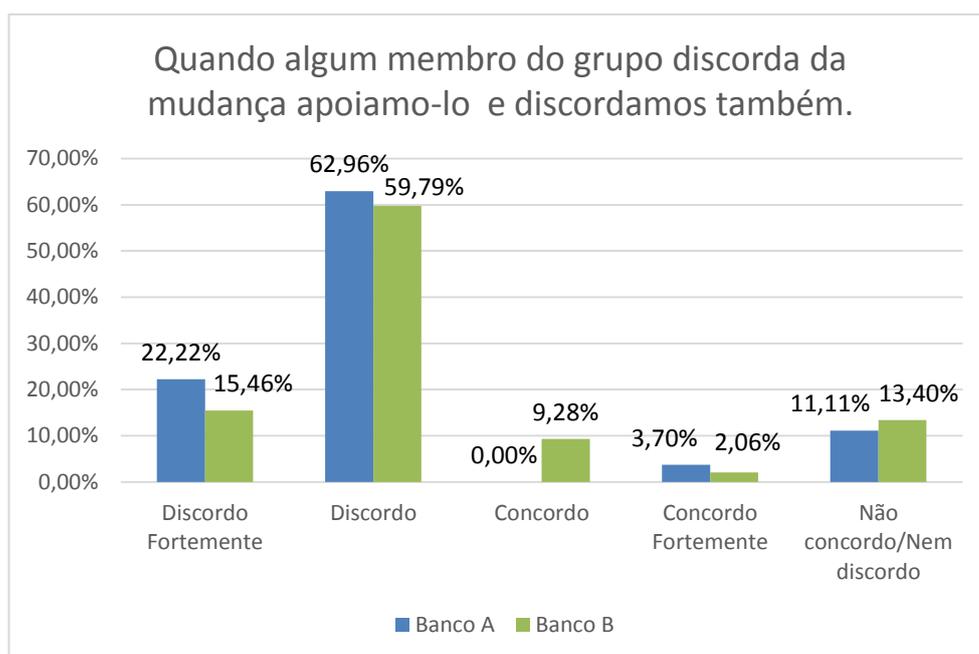


QUESTÃO 26 – QUANDO ALGUM MEMBRO DO GRUPO DISCORDA DA MUDANÇA APOIAMO-LO E DISCORDAMOS TAMBÉM.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 62,96%; Banco B – 59,79%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 22,22%; Banco B – 15,46%) com a afirmação que quando algum membro do Grupo discorda da mudança os outros o apoiam e discordam também. No Banco A nenhum trabalhador Concorda com esta afirmação e 3,70% concordam fortemente, no Banco B 9,28% Concorda e 2,06% concordam fortemente. Não concordam nem discordam 11,11% no Banco A e 13,40% no Banco B.

Assim, conclui-se que para a esmagadora maioria dos trabalhadores o Grupo não intensifica resistência.

Gráfico 29 - Quando algum membro do grupo discorda da mudança apoiamo-lo e discordamos também.



QUESTÃO 27 – NA ORGANIZAÇÃO EXECUTAMOS AS TAREFAS GUIADOS PELA AUTORIDADE, OU SEJA, FAZEMOS SEMPRE DO MODO QUE A CHEFIA QUER.

No Banco A 59,26% dos trabalhadores Discorda (55,56%) ou Discorda Fortemente (3,70%) da afirmação que na organizam executam as tarefas guiados pela autoridade, fazendo sempre do modo que a chefia quer. No entanto, 29,63% concordam com a afirmação e 11,11% concordam fortemente, ou seja, 40,74% concordam ou concordam fortemente. Nenhum trabalhador não concorda nem discorda.

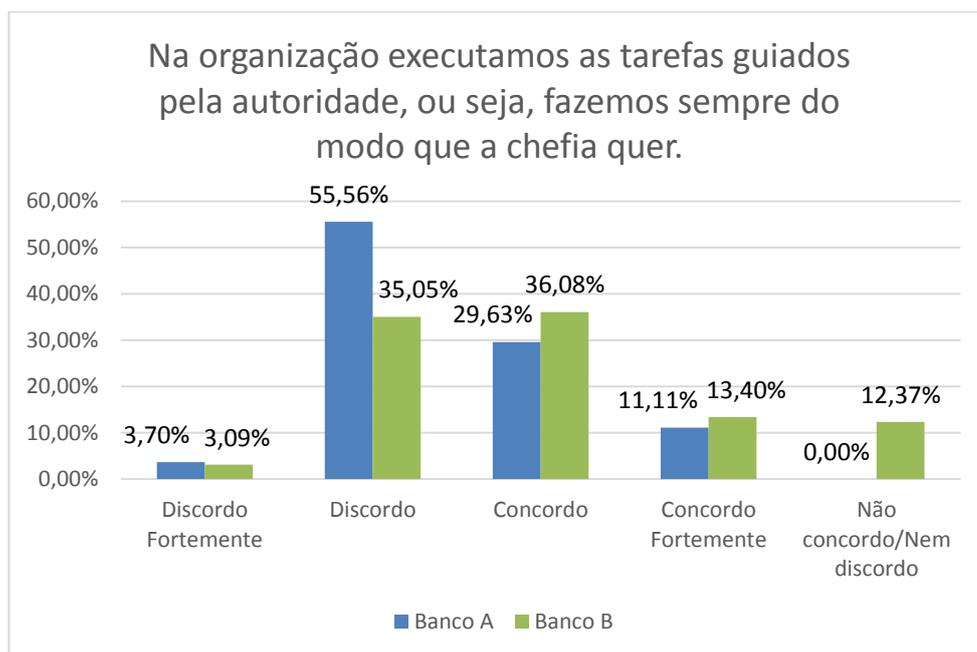
Diferentemente no Banco B a maioria (49,48%) Concorda (36,08%) ou Concorda Fortemente (13,40%) com esta afirmação. Sendo que 35,05% discordam e 3,09% discordam fortemente (total 38,14%). Não concordam nem discordam 12,37%.

Da análise dos dados concluímos que a percentagem de trabalhadores que discordam fortemente e concordam fortemente em ambos os Bancos é aproximada apesar das diferenças no que respeita aos que concordam e discordam. No Banco A a maioria Discorda e no Banco B a maioria Concorda apesar de no Banco B a diferença entre quem concorda e discorda ser de apenas 1,03%. No Banco B não concordam nem discordam 12,37%.

Em conformidade, o Banco A é percecionado como uma organização mais aberta em que os trabalhadores estão mais recetivos a receber outras ideias além das do chefe, no entanto, 11,11% discordam fortemente deste entendimento. No Banco B, apesar de a maioria percecionar a organização como autoritária a diferença para aqueles que discordam é de apenas 1,03%. Conclui-se, apesar da diferença de apenas 1,03% entre os que discordam e os que concordam, que a maioria perceciona o Banco B como uma organização autoritária, pouco aberta a receber outras ideias além das do chefe. Refira-se, no entanto que a percentagem de trabalhadores que percecionam fortemente o Banco A (11,11%) como autoritário e pouco aberto é similar àqueles que consideram o Banco B (13,40%), o que indicia que uma percentagem aproximada de trabalhadores no Banco A e no Banco B percecionam fortemente as Instituições nestes termos. A percentagem de trabalhadores que Discorda Fortemente é substancialmente mais reduzida Banco A (3,70%) e Banco B (3,09%).

Atendendo a que a maioria das respostas tendem a ser similares no Banco A e no Banco B, os resultados divergentes podem ser efeito do número de respondentes no Banco A ser claramente inferior.

Gráfico 30 - Na organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.

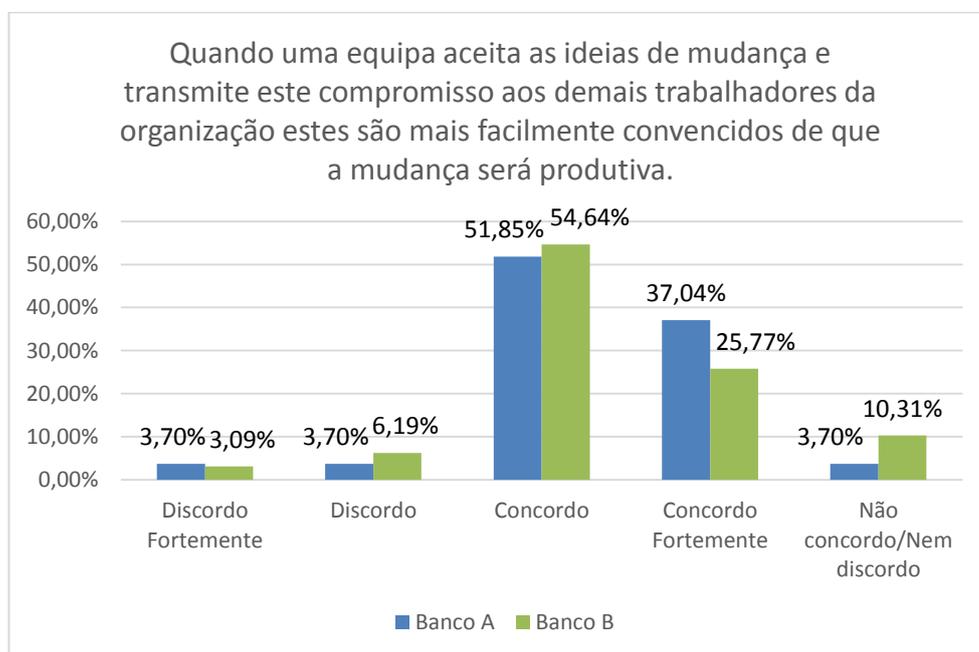


QUESTÃO 28 – QUANDO UMA EQUIPA ACEITA AS IDEIAS DE MUDANÇA E TRANSMITE ESTE COMPROMISSO AOS DEMAIS TRABALHADORES DA ORGANIZAÇÃO ESTES SÃO MAIS FACILMENTE CONVENCIDOS DE QUE A MUDANÇA SERÁ PRODUTIVA.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 51,85%; Banco B – 54,64%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 37,04%; Banco B – 25,77%) que quando uma equipa aceita as ideias de mudança e transmite este compromisso aos demais trabalhadores da organização estes são mais facilmente convencidos de que a mudança será produtiva. Discordam (Banco A – 3,70%; Banco B – 6,19%) ou discordam fortemente (Banco A – 3,70%; Banco B – 3,09%) uma percentagem reduzida de trabalhadores. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 10,31% no Banco B.

Da análise dos dados conclui-se que quando o Grupo aceita a mudança influencia os restantes trabalhadores, assim, se o Grupo aceita e transmite o compromisso de mudança existirá menos resistência pelos restantes trabalhadores.

Gráfico 31 - Quando uma equipa aceita as ideias de mudança e transmite este compromisso aos demais trabalhadores da organização estes são mais facilmente convencidos de que a mudança será produtiva.



IMPACTO DO GRUPO NA RESISTÊNCIA DO TRABALHADOR

Da análise dos dados conclui-se que em ambos os Banco a maioria os trabalhadores:

- considera que uma liderança capaz de conduzir a mudança gera menos resistência porque o processo de transição para a situação nova é mais fácil (questão 20);
- não tem receio de encarar situações de mudança, não tendo o grupo, neste âmbito, influência (Questão 21);
- não considera que o processo de mudança cause dor e ansiedade, não tendo o grupo, neste âmbito, influência (Questão 23);
- entende que as instituições são coesas quando estão em processos de mudança, existindo compromisso entre os profissionais (Questão 24);
- o Grupo não intensifica a resistência (Questão 26)

Conclui-se também que a atitude negativa do Grupo para com a mudança, não exerce influência sobre os trabalhadores (Questão 22). No entanto, entendem que o Grupo tem influência positiva sobre um membro do Grupo que discorda da Mudança. Ou seja, quando um membro do Grupo discorda da mudança o Grupo tenta convencê-lo que a mudança é positiva (Questão 25). Assim, o Grupo atenua a resistência à mudança.

Neste sentido, refira-se ainda que quando o Grupo aceita a mudança influencia positivamente os restantes trabalhadores. Em conformidade, se o Grupo aceita e transmite o compromisso de mudança existirá menos resistência pelos restantes trabalhadores (Questão 28).

No que respeita às instituições o Banco A é percecionado como uma organização mais aberta em que os trabalhadores estão mais recetivos a receber outras ideias além das do chefe. Contrariamente e apesar de ser por uma diferença muito pequena o Banco B é percecionado como uma organização autoritária, pouco aberta a receber outras ideias além das do chefe, no entanto a diferença entre os trabalhadores que concordam e discordam é diminuta o que demonstra que estes se encontram divididos. Refira-se ainda que uma percentagem aproximada de trabalhadores no Banco A (11,11%) e no Banco B (13,40%) percecionam fortemente as Instituições como autoritária e pouco aberta (Questão 27).

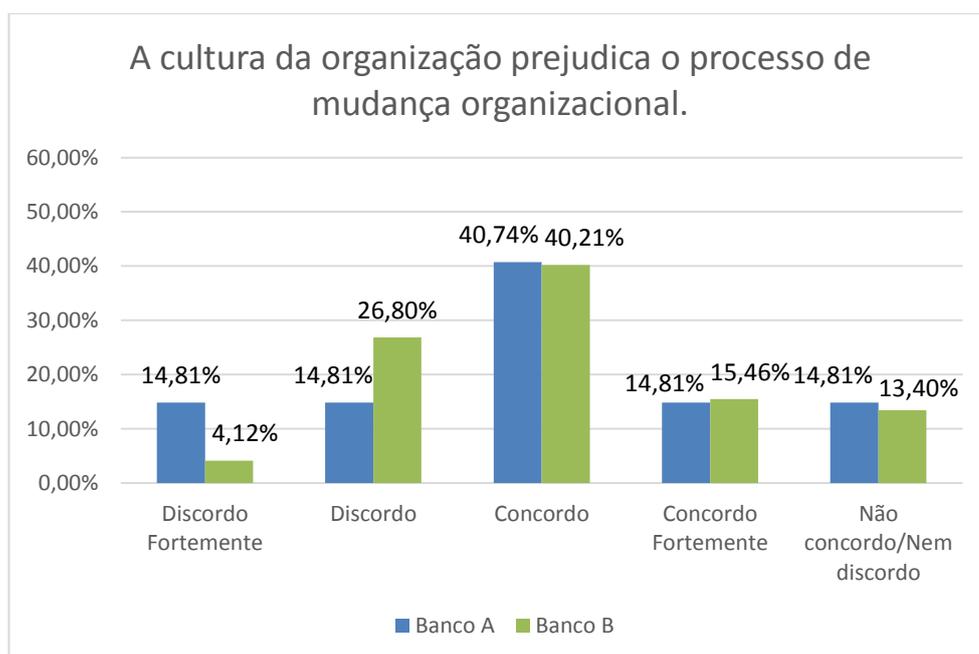
4.1.2.3 – A ORGANIZAÇÃO E A MUDANÇA NA PERSPETIVA DO TRABALHADOR

QUESTÃO 29 – A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO PREJUDICA O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 40,74%; Banco B – 40,21%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 15,46%) que a cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional. No entanto, Discordam no Banco A 14,81% e no Banco B 26,80% e discordam fortemente no Banco A 14,81% e no Banco B 4,12%. Não concordam nem discordam 14,81% no Banco A e 13,40% no Banco B.

Conclui-se que para a grande maioria dos trabalhadores de ambos os Bancos a cultura organizacional é prejudicial para o processo de mudança.

Gráfico 32 - A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.

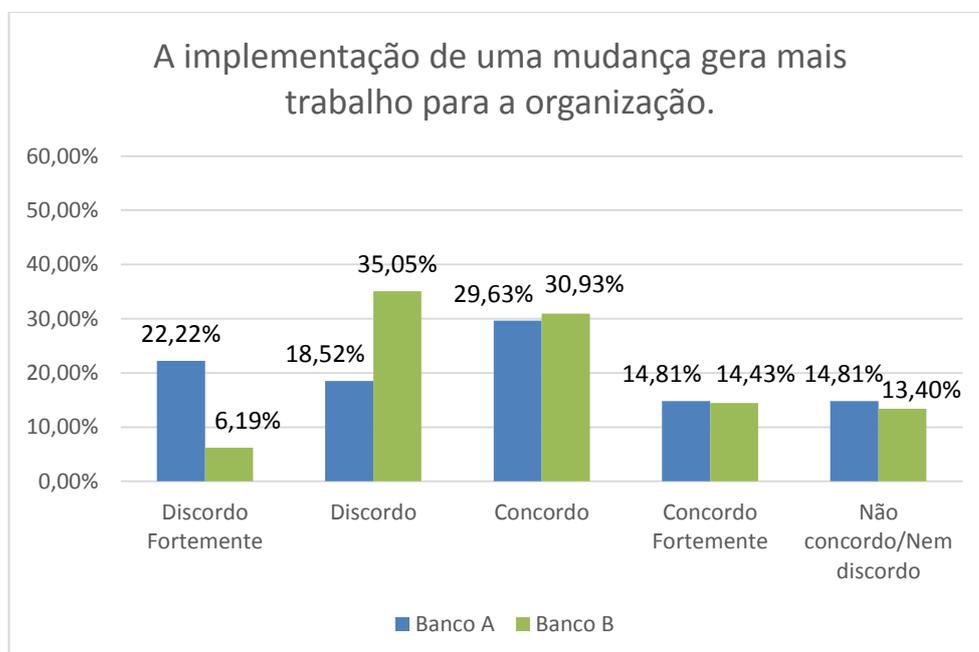


QUESTÃO 30 – A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA GERA MAIS TRABALHO PARA A ORGANIZAÇÃO.

No Banco A (44,44%) e no Banco B (45,35%) dos trabalhadores Concorda (Banco A – 29,63%; Banco B – 30,93%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 14,43%) que a implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização. No entanto, 22,22% dos trabalhadores discordam fortemente e 18,52% Discordam no Banco A. Sendo que no Banco B a percentagem dos trabalhadores que discordam fortemente é de apenas 6,19% e 35,05% Discordam. Não concordam nem discordam 14,81% no Banco A e 13,40% no Banco B.

Assim, a maioria dos trabalhadores em ambos os Bancos considera que a mudança gera mais trabalho para a organização. No entanto, importa referir que no Banco A 22,22% discordam fortemente desta afirmação e que, no Banco B, apesar da maioria concordar ou concordar fortemente, 35,05% discordam desta afirmação e esta percentagem é superior à dos que concordam (30,93%). Atendendo a estes dados existe uma percentagem relevante de trabalhadores discordam ou discordam fortemente que a implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização (Banco A – 40,74%; Banco B – 41,24%).

Gráfico 33 - A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.

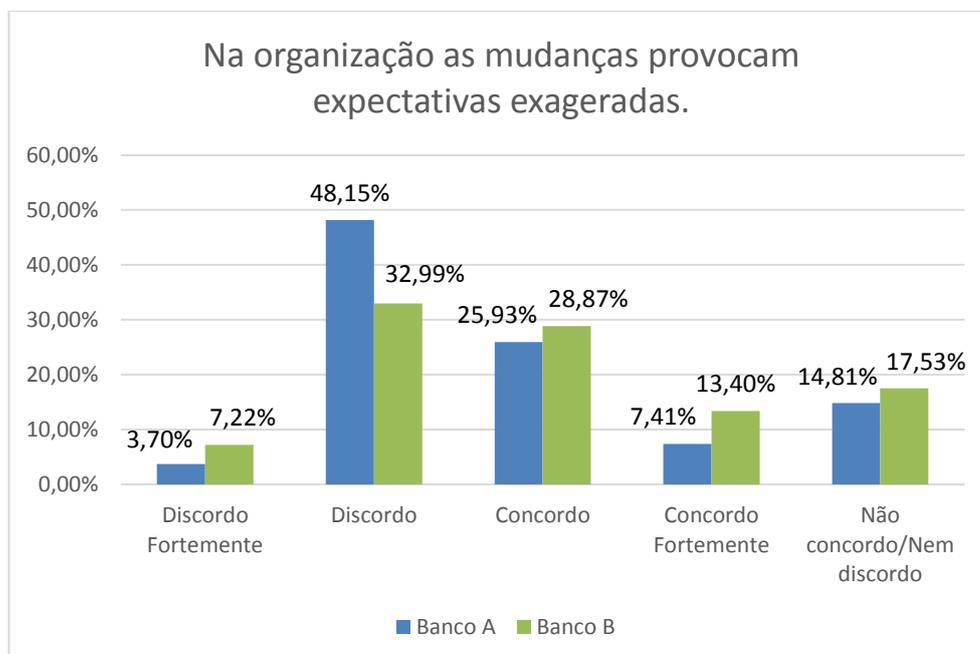


QUESTÃO 31 – NA ORGANIZAÇÃO AS MUDANÇAS PROVOCAM EXPECTATIVAS EXAGERADAS.

No Banco A a maioria dos trabalhadores (51,85%) Discorda (48,15%) ou Discorda Fortemente (3,70%) que na organização as mudanças provoquem expectativas exageradas. Diferentemente, no Banco B a maioria (42,21%) Concorda (28,87%) ou Concorda Fortemente (13,40%) com esta afirmação. Refira-se no entanto que, no Banco B, a diferença entre os que concordam ou concordam fortemente e os que discordam ou discordam fortemente é de apenas 2,06 %. No Banco A Concordam (25,93%) ou Concordam Fortemente (7,41%) 33,33%. Não concordam nem discordam 14,81% no Banco A e 17,53% no Banco B.

Conclui-se que a maioria dos trabalhadores no Banco A (51,85%) Discorda ou Discorda Fortemente que na organização as mudanças provoquem expectativas exageradas. Diversamente, no Banco B a maioria (42,21%) Concorda ou Concorda Fortemente com esta afirmação. Ou seja, entendem que a organização não atinge as expectativas que pretende atingir com a mudança porque estas são exageradas. Refira-se, no entanto, a diferença entre os que concordam ou concordam fortemente e os que discordam ou discordam fortemente é de apenas 2,06 %, o que manifesta que os trabalhadores estão divididos na sua percepção da organização nesta matéria.

Gráfico 34 - Na organização as mudanças provocam expectativas exageradas.

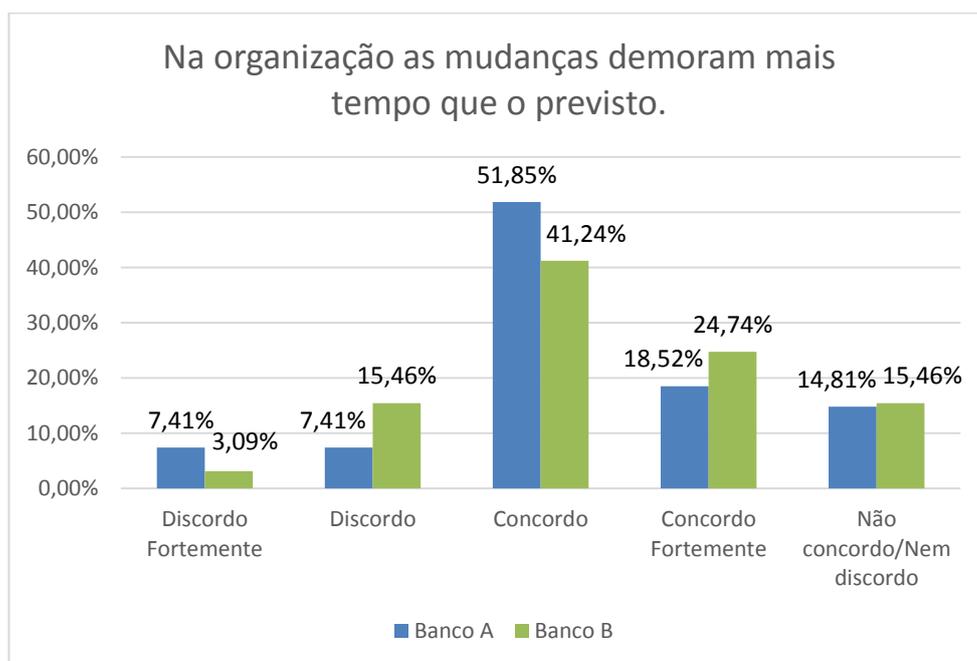


QUESTÃO 32 – NA ORGANIZAÇÃO AS MUDANÇAS DEMORAM MAIS TEMPO QUE O PREVISTO.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 51,85%; Banco B – 41,24%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 18,52%; Banco B – 24,74%) que na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto. Apenas 7,41% no Banco A e 15,46 no Banco B discordam e, 7,41% e 3,09%, respectivamente, discordam fortemente. Não concordam nem discordam 14,81% no Banco A e 15,46% no Banco B.

Conclui-se que para a maioria dos trabalhadores em ambas as instituições as mudanças demoram mais tempo do que o previsto, sendo possível perceber ineficiência na aplicação das mudanças.

Gráfico 35 - Na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.

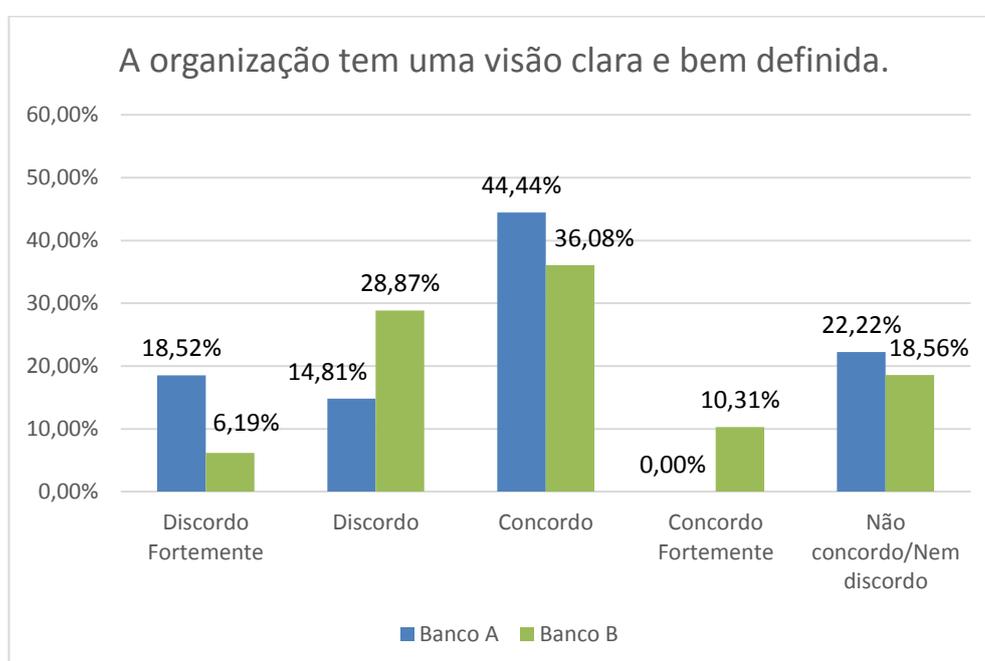


QUESTÃO 33 – A ORGANIZAÇÃO TEM UMA VISÃO CLARA E BEM DEFINIDA.

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 44,44%; Banco B – 36,08%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 0%; Banco B – 10,31%) que a organização tem uma visão clara e bem definida. Discordam desta afirmação 14, 81% no Banco A e 28,87% no Banco B e Discordam Fortemente, respectivamente, 18,52% e 6,19%. Não concordam nem discordam 22,22% no Banco A e 18,56% no Banco B.

Da análise dos dados conclui-se que para a maioria dos trabalhadores ambas as instituições têm uma visão concreta do caminho a seguir, ou seja, são organizações com rumo.

Gráfico 36 - A organização tem uma visão clara e bem definida.

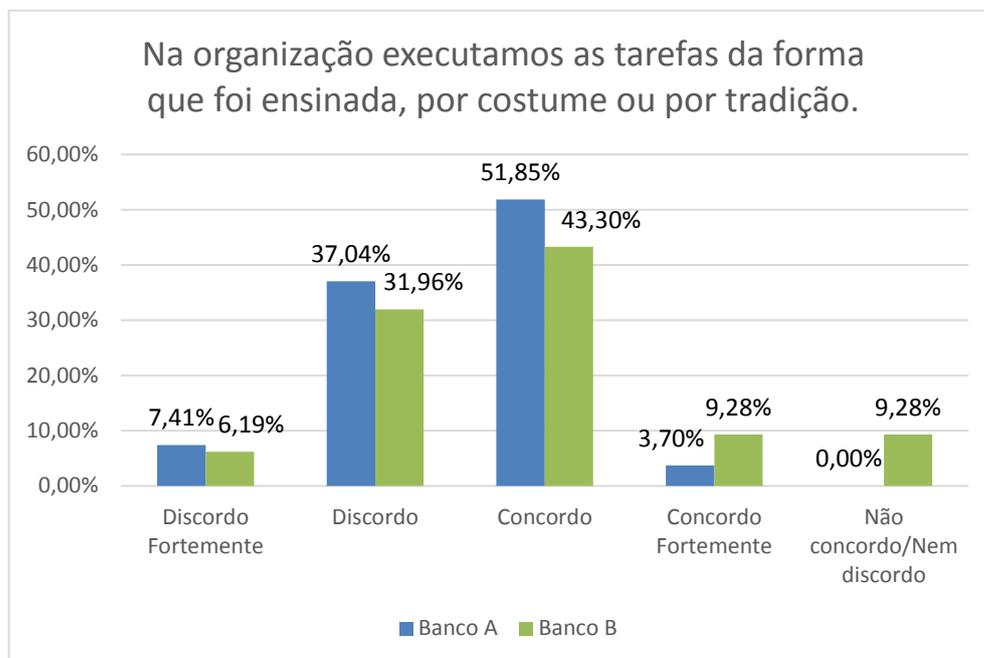


QUESTÃO 34 – NA ORGANIZAÇÃO EXECUTAMOS AS TAREFAS DA FORMA QUE FOI ENSINADA, POR COSTUME OU POR TRADIÇÃO.

A maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 51,85%; Banco B – 43,30%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 3,70%; Banco B – 9,28%) que na organização executam as tarefas da forma que foi ensinado, por costume ou por tradição. Discordam desta afirmação 37,04% no Banco A e 31,96% no Banco B e Discordam Fortemente, respetivamente, 7,41% e 6,19%. Não concordam nem discordam 0% no Banco A e 9,28% no Banco B.

Da análise dos dados conclui-se que os trabalhadores percecionam ambas as instituições são tradicionais.

Gráfico 37 - Na organização executamos as tarefas da forma que foi ensinada, por costume ou por tradição.

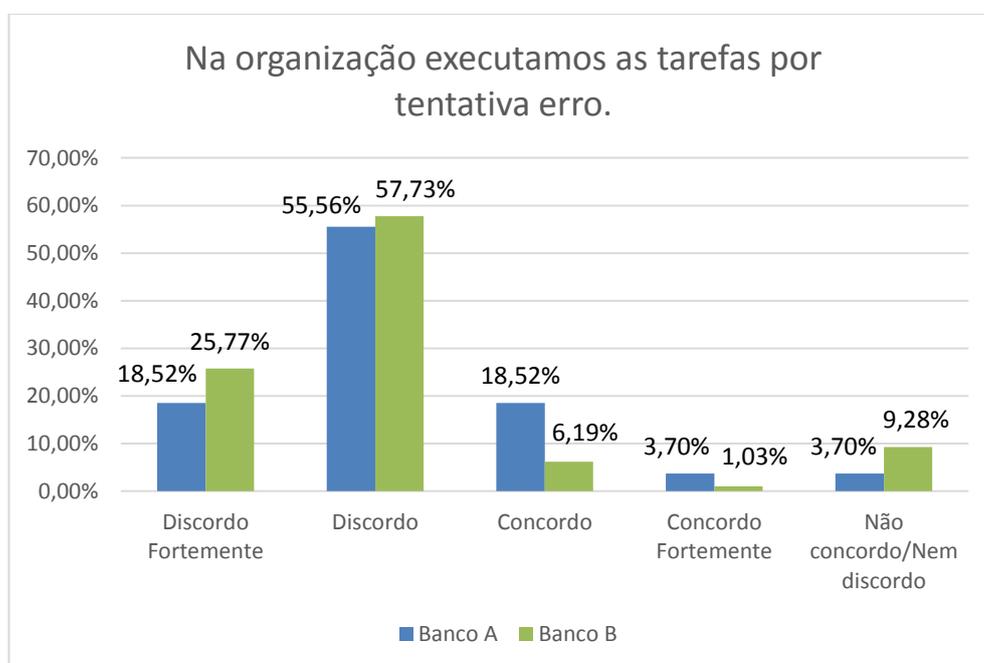


QUESTÃO 35 – NA ORGANIZAÇÃO EXECUTAMOS AS TAREFAS POR TENTATIVA ERRO.

A esmagadora maioria dos trabalhadores Discorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 57,73%) ou Discorda Fortemente (Banco A – 18,52%; Banco B – 25,77%) que na organização executem as tarefas por tentativa erro. Concordam com esta afirmação 18,52% no Banco A e apenas 6,19% no Banco B, concordam fortemente, respetivamente 3,70 e 1,03%. Não concordam nem discordam 3,70% no Banco A e 9,28% no Banco B.

Atendendo a que a grande maioria dos trabalhadores em ambas as instituições entente que na organização não se executam as tarefas por tentativa erro, conclui-se que as instituições não estão abertas a experimentar novos procedimentos.

Gráfico 38 - Na organização executamos as tarefas por tentativa erro.

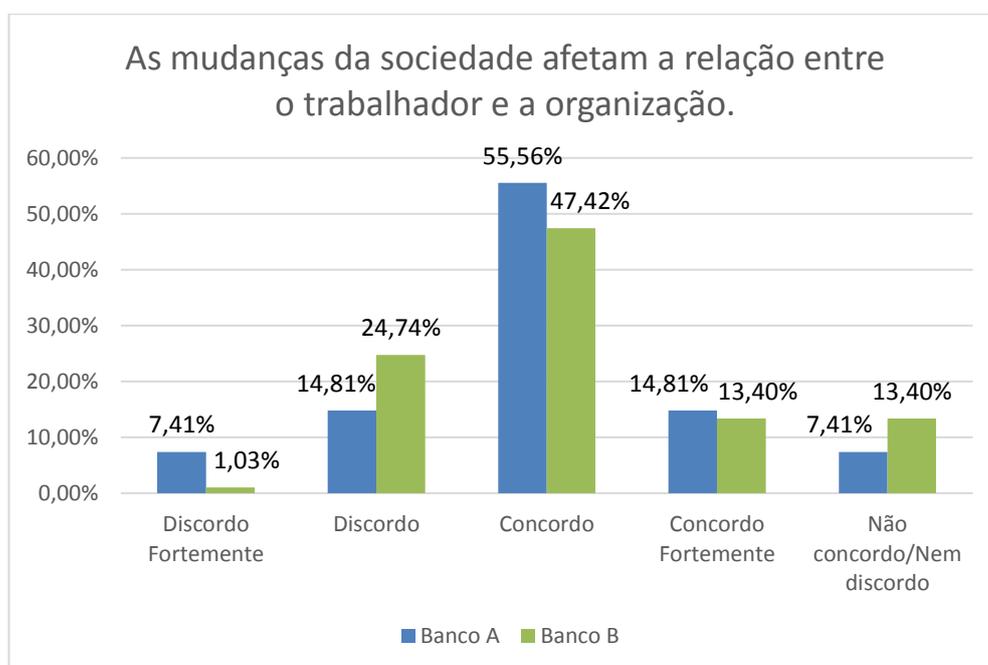


QUESTÃO 36 – AS MUDANÇAS DA SOCIEDADE AFETAM A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHADOR E A ORGANIZAÇÃO.

A grande maioria dos trabalhadores Concorda (Banco A – 55,56%; Banco B – 47,42%) ou Concorda Fortemente (Banco A – 14,81%; Banco B – 13,40%) que as mudanças da sociedade afetam a relação entre o trabalhador e a organização. Discordam desta afirmação 14,81% no Banco A e 24,74% no Banco B, discordam fortemente, respetivamente, 7,41% e 1,03%. Não concordam nem discordam 7,41% no Banco A e 13,40% no Banco B.

Conclui-se que a relação do trabalhador com a organização é afetada por mudanças na sociedade.

Gráfico 39 - As mudanças da sociedade afetam a relação entre o trabalhador e a organização.



AS ORGANIZAÇÕES E A MUDANÇA

Após análise das respostas às questões 29 a 36 do questionários conclui-se que os trabalhadores percebem as instituições como tradicionais, a cultura organizacional como prejudicial à mudança e as instituições como não estando abertas a experimentar novos procedimentos.

Assim, apesar de na análise da questão 27 se concluir que os trabalhadores do Banco A o percecionarem como uma organização aberta em que os trabalhadores estão mais recetivos a receber outras ideias além das do chefe, a análise das questões 34 e 35 esclarece que os trabalhadores percecionam ambos os Bancos como tradicionais e que não abertos a experimentar novos procedimentos. Em conformidade, as instituições são percecionadas como avessas à mudança.

Os trabalhadores percecionam a existência de ineficiências na aplicação das mudanças, no entanto, as Instituições são percecionadas como organizações com rumo.

De mencionar que se conclui que a relação do trabalhador com a organização é afetada por mudanças na sociedade.

Refira-se ainda que a maioria dos trabalhadores em ambos os Bancos considera que a mudança gera mais trabalho para a organização. Existe, no entanto, uma percentagem relevante de trabalhadores que discordam ou discordam fortemente que a implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.

A maioria dos trabalhadores no Banco A discorda que na organização as mudanças provoquem expectativas exageradas. Diversamente, no Banco B a maioria concorda com esta afirmação. Ou seja, entendem que a organização não atinge as expectativas que pretende atingir com a mudança porque estas são exageradas. Refira-se, não obstante, que a diferença entre os que concordam e os que discordam é diminuta, o que manifesta que os trabalhadores estão divididos na sua perceção da organização nesta matéria.

4.1.3. CAUSAS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Após análise das questões conclui-se que as causas de resistência à mudança no Banco A e no Banco B são idênticas. Segue *infra* um quadro resumo (Quadro 4) com a identificação e tipificação das causas de resistência à mudança apuradas na sequência do inquérito elaborado.

Quadro 4 – Causas da Resistência à Mudança no Banco A e no Banco B

Causas da Resistência à Mudança no Banco A e no Banco B	
Identificação	Tipificação
Medo (Fine, 1986; Gonçalves, 2012)	Medo
Falta de tomada de consciência da necessidade de mudar (Koçel, 2010)	Desconhecimento das vantagens da mudança
Desconhecimento dos resultados positivos da mudança (Gonçalves, 2012)	
Silêncio da organização (Morrison e Milliken, 2000)	Falta de envolvimento dos colaboradores
Barreiras à comunicação (Hutt, Walker e Frankwick, 1995)	
Experiências de mudanças fracassadas (Lorenzo, 2000)	Experiências de mudanças fracassadas

Fonte: Elaboração própria.

Refira-se que apesar de os trabalhadores não terem percepção inicial errada relativamente à mudança a análise dos dados indicia que o silêncio da organização (Morrison e Milliken, 2000) e as barreiras à comunicação (Hutt, Walker e Frankwick, 1995) causam resistência por falta de envolvimento dos trabalhadores.

Da análise dos dados concluímos ainda que não existem bloqueios culturais enraizados nos trabalhadores. No entanto, as instituições são tendencialmente percecionadas como tradicionais e fechadas e a cultura organizacional é vista como prejudicial para o processo de mudança. Assim, podemos concluir que existe um bloqueio cultural por parte das organizações.

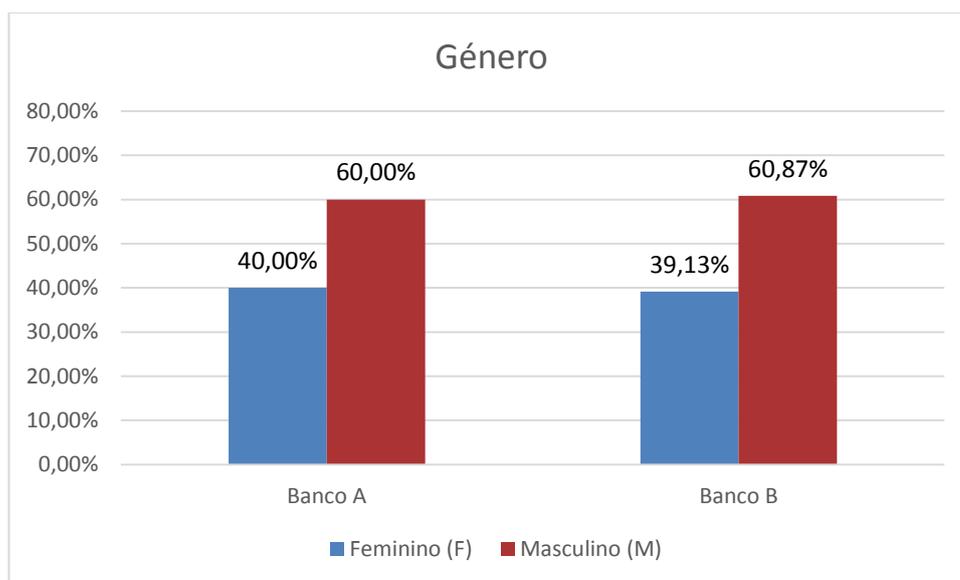
4.2. TRABALHADORES COM CARGOS DE CHEFIA

4.2.1. Caracterização da amostra

No Banco A responderam de modo completo ao questionário dirigido aos trabalhadores com cargos de chefia (cargos de coordenação de equipa e de direção) 15 trabalhadores (população amostral de 50 trabalhadores). No Banco B (cargos de coordenação de equipa e de direção) a amostra é maior tendo respondido ao questionário completo 23 trabalhadores. Na análise dos dados tomou-se em consideração apenas as respostas completas.

No que respeita ao género, a amostra no Banco A e Banco B é maioritariamente representada pelo género masculino (Banco A - 60%; Banco B – 60,87%).

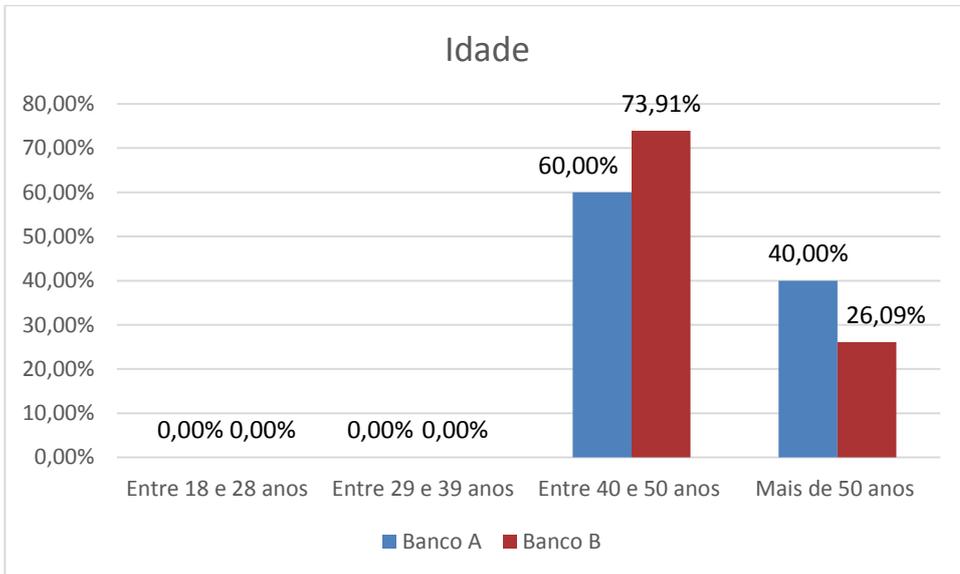
Gráfico 40 - Género



No que respeita às idades nos cargos de chefia o universo não abrangeu idades entre os 18 e os 39 anos em ambos os Bancos.

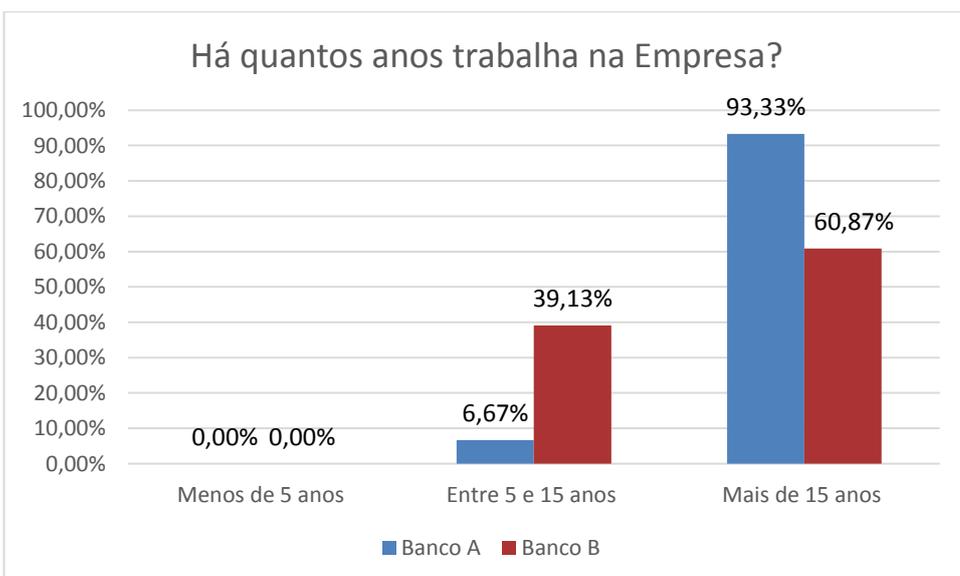
A maioria dos trabalhadores que responderam têm entre 40 e 50 anos (Banco A – 60%; Banco B – 73,91%). No Banco A 40% dos trabalhadores que responderam tem mais de 50 anos e no Banco B esta percentagem é de 26,09%.

Gráfico 41 - Idade



A maioria dos trabalhadores que responderam trabalham nos respectivos Bancos há mais de 15 anos (Banco A - 93,33%; Banco B – 60,87%) e os restantes trabalham nas instituições entre 5 e 15 anos (Banco A - 6,67%; Banco B – 39,13%). Nenhum dos trabalhadores trabalha nas instituições há menos de 5 anos.

Gráfico 42 - Há quantos anos trabalha na Empresa?



Da análise destes dados podemos concluir pela senioridade dos trabalhadores que integram a amostra. Estes trabalhadores exercem funções de chefia e encontram-se no Banco há mais de 15 anos e todos têm idade igual ou superior a 40 anos, sendo a maioria do género feminino. A senioridade na empresa permite inferir que os trabalhadores que integram a amostra têm uma vasta experiência de relacionamento com o Banco e que as suas respostas se fundam nessa mesma experiência.

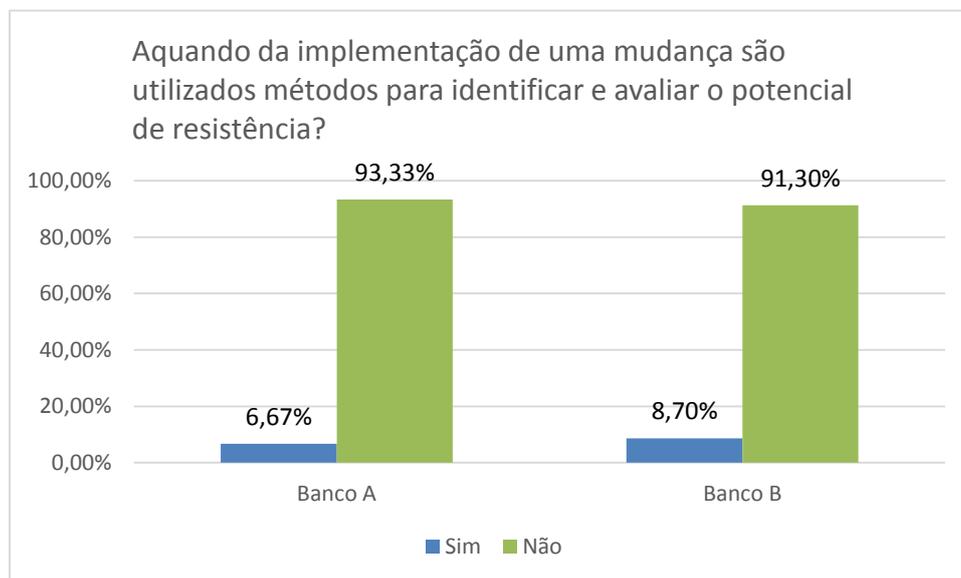
4.2.2. Análise das Respostas

QUESTÃO 1 - AQUANDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA SÃO UTILIZADOS MÉTODOS PARA IDENTIFICAR E AVALIAR O POTENCIAL DE RESISTÊNCIA? SE SIM, QUAIS?

A esmagadora maioria dos trabalhadores considera que as instituições, aquando da implementação de uma mudança, não são utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência (Banco A – 93,33%; Banco B – 91,30%). Apenas uma minoria, no Banco A 6,67% e no Banco B 8,70%, considera que no momento da implementação da mudança são utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência. No Banco A um trabalhador identifica como método para identificar e avaliar o potencial de resistência o *“Estudo de clima social”*. No Banco B um trabalhador afirma que a *“Metodologia de mudança planeada, de acordo com três etapas: - diagnóstico da situação atual; - iniciativa/atividade para resolver a situação;- avaliação dos efeitos da intervenção”*.

Da análise dos dados, conclui-se que a grande maioria dos trabalhadores com cargos de chefia não utilizam métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência. Apenas uma minoria de 6,67%, no Banco A e de 8,70% no Banco B, afirmam utilizar métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência, sendo que apenas um trabalhador em cada Banco especifica quais esses métodos. No que respeita ao *“Estudo de clima social”* os dados disponíveis não permitem apurar a sua abrangência nem de que modo permitiu identificar e avaliar o potencial de resistência. A *“metodologia de mudança planeada”* referida pelo trabalhador do Banco B foi apenas mencionada por um trabalhador o que permite concluir que será apenas utilizada na área por este coordenada. Este método diagnostica a situação atual, apesar de não ser explicitado o método de diagnóstico utilizado e seguidamente inicia a atividade para resolver a situação identificada, por último avalia os efeitos da intervenção. Esta metodologia, apesar da limitação de âmbito, afigura-se como um processo de resolução de resistências e acompanhamento das medidas implementadas para as ultrapassar.

Gráfico 43 - Aquando da implementação de uma mudança são utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência?



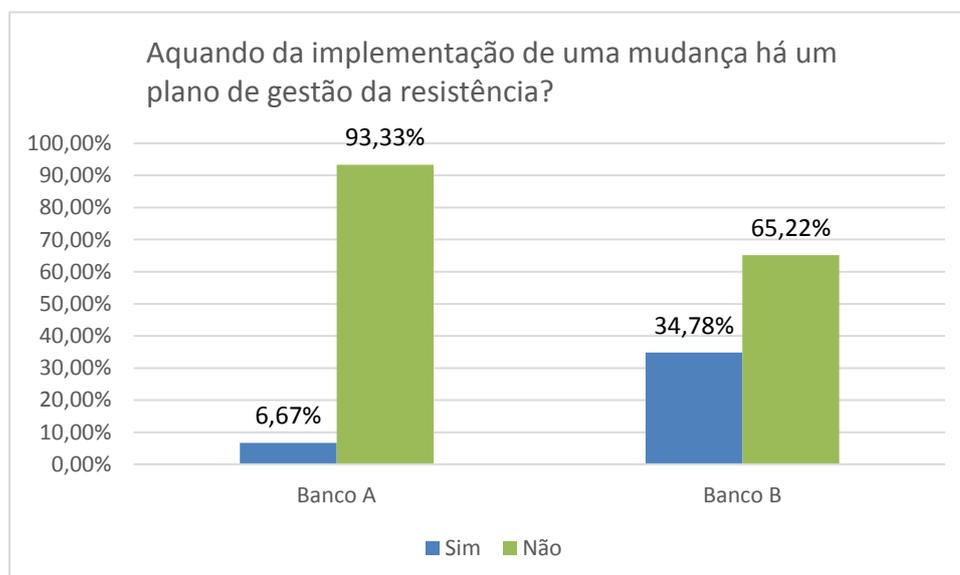
QUESTÃO 2 - A QUANDO A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA HÁ UM PLANO DE GESTÃO DA RESISTÊNCIA? SE SIM, É FORMAL OU INFORMAL?

A grande maioria dos trabalhadores em ambas as instituições (Banco A – 93,33%; Banco B – 65,22%) considera que, aquando da implementação da mudança, não há um plano de gestão da resistência. No Banco A um trabalhador considera que existe um plano informal. No Banco B quatro trabalhadores consideram que o plano é informal e destes um considera que é um plano informal de acompanhamento pessoal do processo após implementação. Dois referem a existência de um plano formal e informal, um referindo a existência das seguintes etapas: descongelamento (informação), mudança (experimentação) e recongelamento (reconhecimento), e outro afirmando que a natureza formal ou informal dependendo da natureza e impacto da mudança afirmando, ainda, a existência em permanência de um processo de acompanhamento personalizado dos trabalhadores, que permite gerir as situações de resistência. Por último refira-se que um dos trabalhadores do Banco B considera que existe um plano formal focado sobretudo na comunicação.

Conclui-se que a maioria dos trabalhadores com cargos de chefia em ambas as instituições considera não existir um plano de gestão da resistência aquando da implementação da mudança. Da minoria (Banco A - 6,67%; Banco B – 34,78%) que considera existir um plano de gestão da resistência no Banco A entende que esse plano é informal. No Banco B, dos sete trabalhadores que responderam à questão se o plano é formal ou informal, a maioria (4) considera que o plano é informal. Destes, um considera que o plano é de acompanhamento pessoal do processo após implementação, ou seja, este plano não é de preparação para a gestão da resistência mas sim de eventual gestão da resistência, através do acompanhamento, após a implementação da mudança. Dois trabalhadores consideram o plano formal e informal sendo que um dos processos está formalizado em etapas (descongelamento de informação, mudança através da experimentação e recongelamento através do reconhecimento), após análise do ID apura-se que este trabalhador é o mesmo que na questão anterior referiu a “*metodologia de mudança planeada*”. O outro trabalhador que refere o plano formal e informal menciona que este depende da natureza e impacto da mudança e que existe em permanência um processo de acompanhamento personalizado dos trabalhadores, que permite gerir as situações de resistência. Por último, refira-se a referência efetuada por um trabalhador à existência de um plano formal, focado sobretudo na comunicação. Podemos assim concluir que tanto no Banco A como no Banco B não existe um plano de gestão da resistência global aplicável a toda a organização. No Banco A há a referência efetuada por um trabalhador a um plano informal sem especificar o que não nos permite inferir mais conclusões. No Banco B podemos concluir que um dos trabalhadores institui na sua área um plano

de gestão da resistência (descongelamento de informação, mudança através da experimentação e recongelamento através do reconhecimento), que outro trabalhador instituiu um plano formal focado sobretudo na comunicação e que noutra caso existe um acompanhamento dos trabalhadores para deste modo gerir as situações de resistência. Estes casos no Banco B demonstram a preocupação de uma parte dos trabalhadores com cargos de chefia (34,78%) em criar planos de gestão da resistência, sendo a maioria planos informais. Assim, apesar de não existir um plano de gestão da resistência formal ou informal aplicável a toda a organização existe a preocupação por parte de alguns trabalhadores com cargos de chefia em criar estes planos informais ou formais. No Banco A esta preocupação é menos expressiva, apenas um trabalhador refere a existência um plano informal sem, no entanto, especificar.

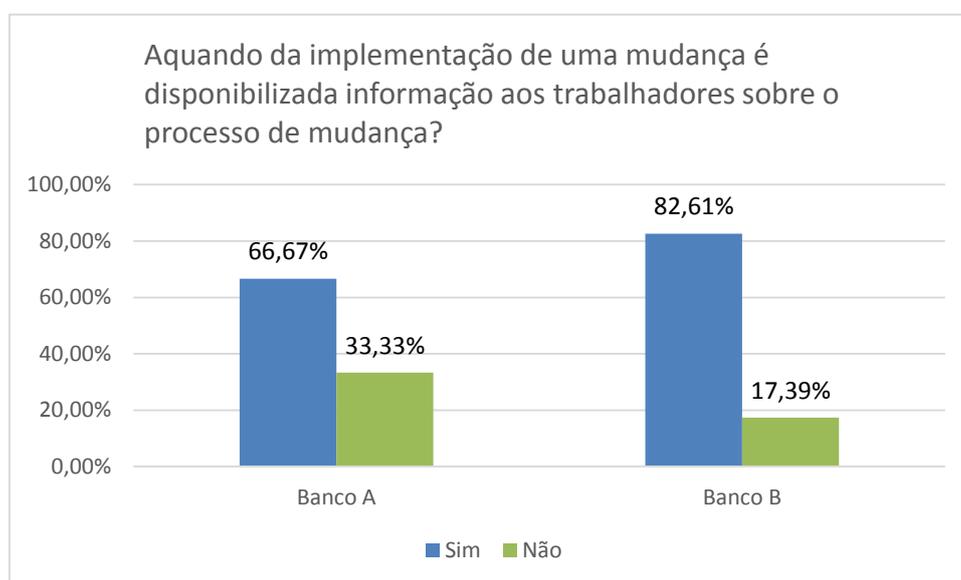
Gráfico 44 - Aquando da implementação de uma mudança há um plano de gestão da resistência?



QUESTÃO 3 - AQUANDO DAIMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA É DISPONIBILIZADA INFORMAÇÃO AOS TRABALHADORES SOBRE O PROCESSO DE MUDANÇA? SE SIM, POR QUE CANAIS É DISPONIBILIZADA ESSA INFORMAÇÃO?

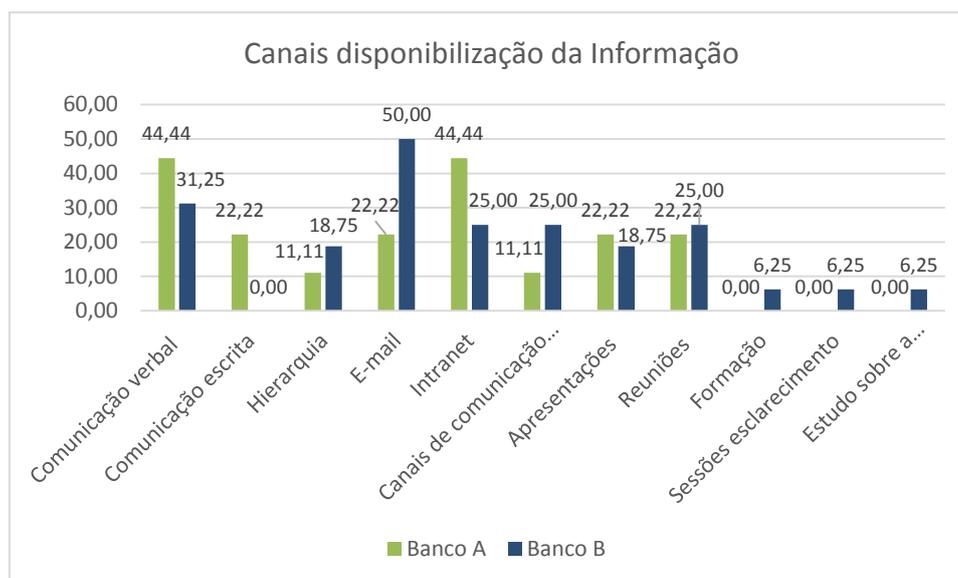
A maioria dos trabalhadores entende que aquando da implementação de uma mudança é disponibilizada informação aos trabalhadores sobre o processo de mudança (Banco A – 66,67%; Banco B – 82,61%) apesar de a percentagem no Banco B ser mais expressiva. Refira-se, no entanto que no Banco A 33,33% dos trabalhadores considera que a informação sobre o processo de mudança não é disponibilizada, descendo este valor para 17,39% no caso do Banco B.

Gráfico 45 - Aquando da implementação de uma mudança é disponibilizada informação aos trabalhadores sobre o processo de mudança?



Apresenta-se *infra* gráfico relativo aos canais por que é disponibilizada a informação sobre o processo de mudança (percentagem relativa às respostas dadas à questão por que canais é disponibilizada essa informação).

Gráfico 46 - Canais disponibilização da Informação



Da análise dos canais por que é disponibilizada a informação sobre o processo de mudança conclui-se que no Banco A a maioria da informação é comunicada verbalmente (44,44%) ou através da intranet (44,44%) seguida da comunicação escrita, e-mail, apresentações e reuniões (cada uma com 22,22%) a comunicação pela hierarquia ou por canais de comunicação internos representam cada uma 11,11%. Não há qualquer referência a formação sessões de esclarecimento ou estudo sobre a alteração organizativa.

Diferentemente, no Banco B a maioria da informação sobre o processo de mudança é disponibilizada através de e-mail (50%) seguida da comunicação verbal (31,25%), da intranet, dos canais de comunicação internos e das reuniões (cada um com 25%) e pela comunicação pela hierarquia e apresentações (ambas 18,75%). Refira-se ainda que foram mencionadas, com uma percentagem de 6,25% cada, a formação, as sessões de esclarecimento e o estudo sobre a alteração organizativa.

Assim, de entre a maioria que considera que aquando da implementação de uma mudança é disponibilizada informação aos trabalhadores sobre o processo de mudança (Banco A – 66,67%; Banco B – 82,61%), em ambos os Bancos, a maior parte considera que a informação é prestada verbalmente (Banco A - 44,44%; Banco B – 31,25%), no Banco A a par da comunicação verbal é referida a comunicação através da intranet (44,44%) e no Banco B a comunicação é essencialmente efetuada através de e-mail (50%) seguida da referida comunicação verbal.

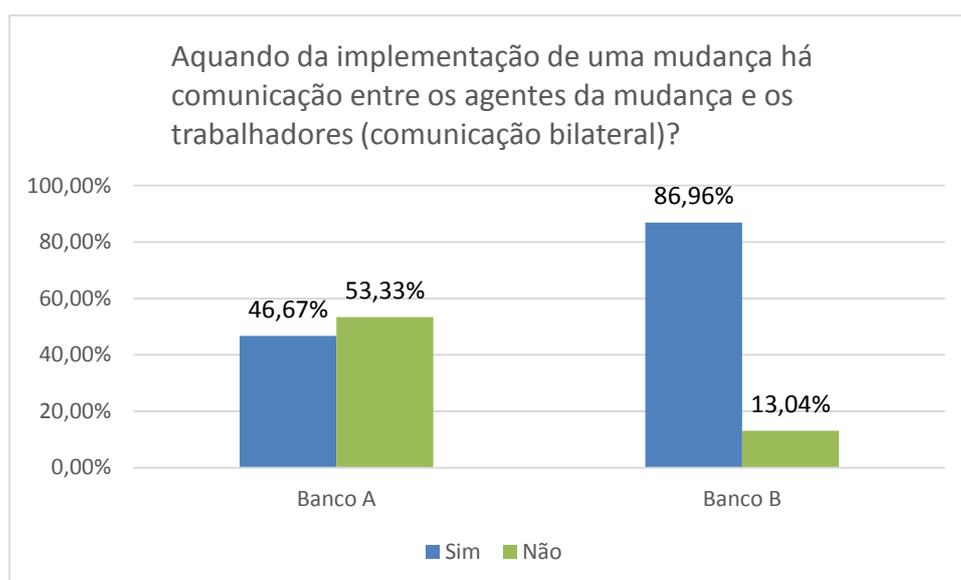
Deste modo, conclui-se que em ambos os Bancos é disponibilizada informação, verbal e escrita, sobre o processo de mudança através de diversos canais, o que demonstra o envolvimento de todos os trabalhadores no processo de mudança.

QUESTÃO 4 - AQUANDO DAIMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA HÁ COMUNICAÇÃO ENTRE OS AGENTES DA MUDANÇA E OS TRABALHADORES (COMUNICAÇÃO BILATERAL)?

No Banco A a percentagem de trabalhadores com cargos de chefia que considera que aquando da implementação de uma mudança há comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores (46,67%) e aqueles que não consideram (53,33%) tem apenas uma diferença de 6,67% a favor daqueles que consideram não existir comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores. No Banco B a esmagadora maioria dos trabalhadores (86,94%) considera que existe comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores, sendo que apenas 13,04% discorda.

Conclui-se assim pelo maior envolvimento dos trabalhadores no Banco B. No Banco A a maioria (apesar da diferença de apenas 6,67%) entende que não há comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores, logo, o envolvimento dos trabalhadores é menor.

Gráfico 47 - Aquando da implementação de uma mudança há comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores (comunicação bilateral)?

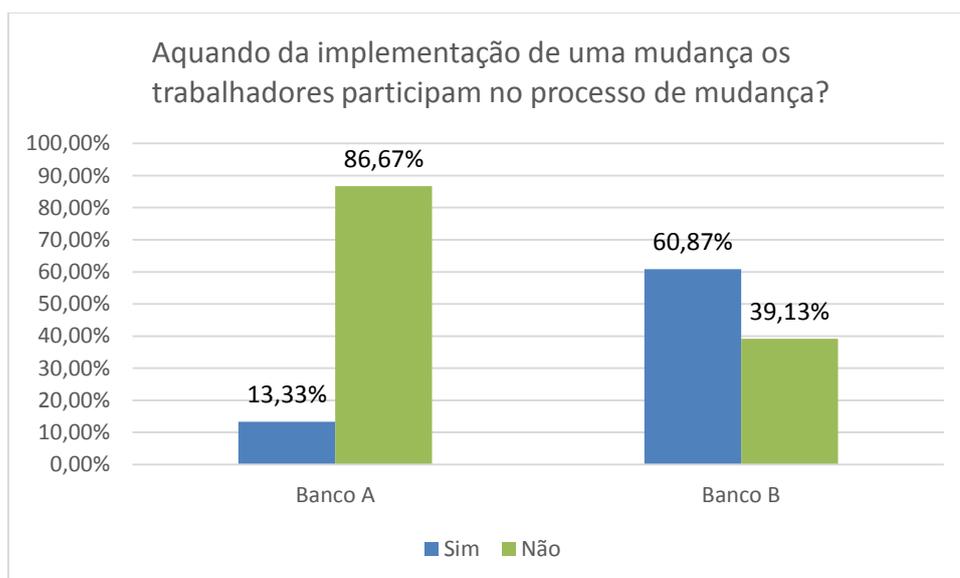


QUESTÃO 5 - AQUANDO DAIMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA OS TRABALHADORES PARTICIPAM NO PROCESSO DE MUDANÇA? SE SIM, DE QUE MODO?

A esmagadora maioria dos trabalhadores com cargos de chefia no Banco A (86,67%) considera que aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores não participam no processo de mudança. Diferentemente, no Banco B, a maioria destes trabalhadores (60,87%) considera que aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores participam no processo de mudança.

Tal como na questão anterior conclui-se por um maior envolvimento dos trabalhadores no Banco B. No Banco A a grande maioria entende que os trabalhadores não participam no processo de mudança, logo, o seu envolvimento é menor.

Gráfico 48 - Aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores participam no processo de mudança?



No que respeita ao modo de participação dos trabalhadores no processo de mudança. No Banco A são referidos *focus group*, ações de formação, testes de funcionamento e apresentação de sugestões. No Banco B são referidos diversos modos de participação no processo de mudança, nomeadamente, através de sugestões, na alteração de procedimentos, na partilha de informação e experiências, através da apresentação da missão e novas linhas estratégicas em reuniões explicativas.

No Banco B referem ainda o momento de participação no processo de mudança, identificando a participação no diagnóstico, na alteração de procedimentos ou na fase de implementação.

Apresenta-se de seguida um quadro relativo ao modo de envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança (Quadro 5).

Quadro 5 - Modo de Envolvimento dos Trabalhadores no Processo de Mudança

DE QUE MODO PARTICIPAM OS COLABORADORES NO PROCESSO DE MUDANÇA	
Banco A	Banco B
Focus group	
Ações de formação	Tendo em consideração as sugestões de cada colaborador, sempre que enquadráveis no processo
Testes de funcionamento	
Por vezes são chamados a apresentar sugestões	Por vezes participam se for alteração de procedimentos da n/ direção, se for sistema só participamos após implementação
	Na partilha da informação e experiências, face a nova mudança e eventuais problemas que possam surgir
	No momento de elaboração do diagnóstico
	Participam com sugestões e ideias, através de entrevistas, reuniões ou dinâmicas
	Em alguns processos de mudança, em que pelo impacto e dimensão tal se justifique, os colaboradores abrangidos são auscultados
	Alguns colaboradores nomeadamente com cargos de chefia/coordenação
	Reuniões de trabalho para avaliar / discutir os impactos
	Através da apresentação da missão, novas linhas estratégicas etc.
	Sessões de esclarecimento e/ou Intranet do Grupo e/ou e-mail da Direção
	Com reuniões explicativas

Fonte: Elaboração própria.

QUESTÃO 6 - AQUANDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA AS INTERVENÇÕES DOS TRABALHADORES SÃO TOMADAS EM CONSIDERAÇÃO PARA EVENTUAL ADAPTAÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA?

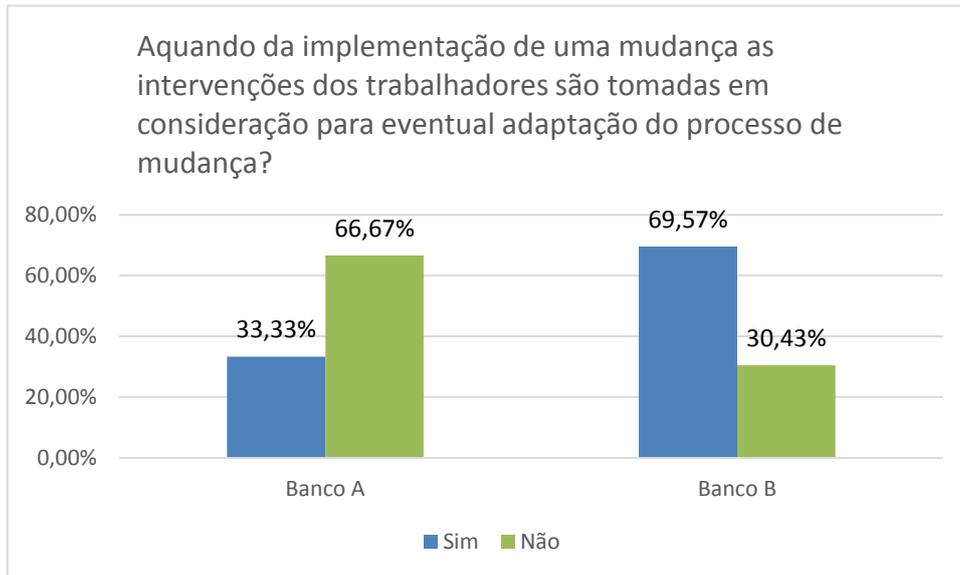
A maioria dos trabalhadores com cargos de chefia no Banco A entende que aquando da implementação de uma mudança as intervenções dos trabalhadores não são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança (66,67%), discordando deste entendimento 33,33%. Diferentemente, no Banco B a maioria entende que aquando da implementação de uma mudança as intervenções dos trabalhadores são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança (69,57%), discordando deste entendimento 30,43%.

Conclui-se que há uma maior aceitação das ideias dos trabalhadores no Banco B do que no Banco A. Esta conclusão está também relacionada com as respostas às questões 4 e 5 supra em que se concluiu que para a maioria dos trabalhadores do Banco A não há comunicação bilateral e os trabalhadores não participam no processo de mudança, logo a maioria também entende que as intervenções dos trabalhadores não são tomadas em consideração na eventual adaptação do processo de mudança.

A aceitação das ideias dos trabalhadores é importante porquanto a resistência pode conter ideias positivas que melhoram o próprio processo de mudança.

Refira-se, no entanto, que na resposta à Questão 5 a maioria entendeu que aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores não participam no processo de mudança. Assim, se os trabalhadores não participam, dificilmente intervirão no processo de mudança. Não obstante, da análise à Questão 6 conclui-se que, quando intervêm, as suas intervenções são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança.

Gráfico 49 - Aquando da implementação de uma mudança as intervenções dos trabalhadores são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança?

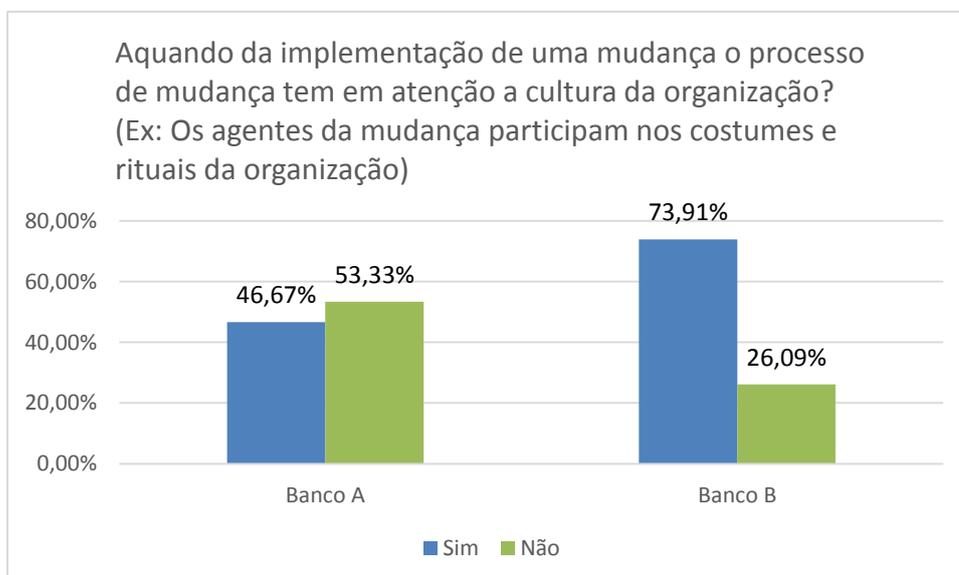


QUESTÃO 7 - O PROCESSO DE MUDANÇA TEM EM ATENÇÃO A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO? (EX: OS AGENTES DA MUDANÇA PARTICIPAM NOS COSTUMES E RITUAIS DA ORGANIZAÇÃO)

A maioria dos trabalhadores com cargos de chefia do Banco A considera que aquando da implementação de uma mudança o processo de mudança não tem em atenção a cultura da organização (53,33%), discordando deste entendimento 46,67%, existindo, deste modo, uma diferença de apenas 6,67%. Diferentemente, no Banco B a grande maioria destes trabalhadores considera que o processo de mudança tem em atenção a cultura da organização (73,91%), discordando deste entendimento 26,09%.

Conclui-se que no Banco B um dos métodos de gestão da resistência é ter em atenção a cultura organizacional. Este método pode atenuar resistências decorrentes da cultura organizacional instituída. Refira-se que em ambos os Bancos os trabalhadores percecionam a cultura organizacional como prejudicial para o processo de mudança (Questão 29 inquérito aos trabalhadores sem cargos de chefia), existindo bloqueios culturais à mudança por parte das instituições. Assim, o facto de o processo de mudança ter em atenção a cultura organizacional pode ser um meio eficaz de gestão da resistência neste Banco.

Gráfico 50 - Aquando da implementação de uma mudança o processo de mudança tem em atenção a cultura da organização?

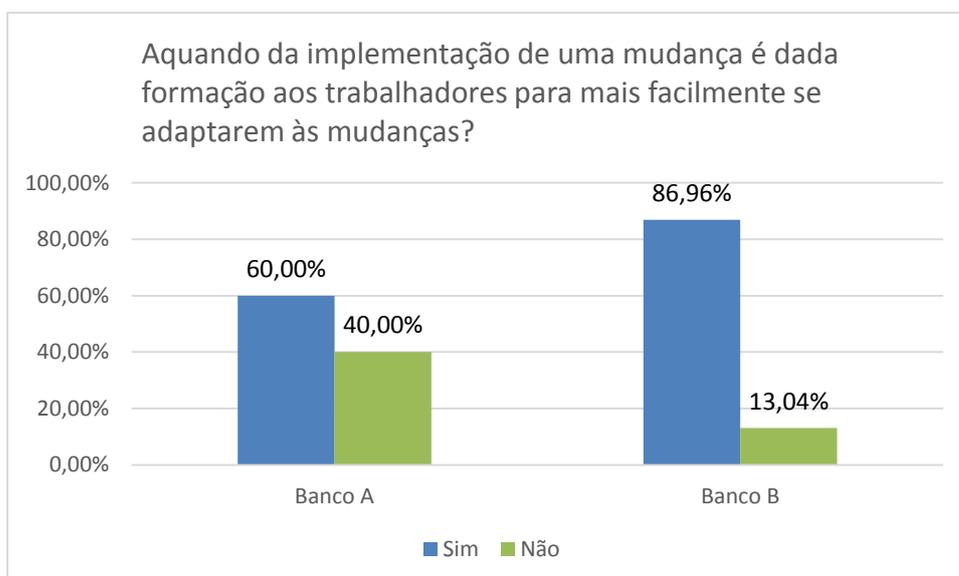


QUESTÃO 8 - AQUANDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA É DADA FORMAÇÃO AOS TRABALHADORES PARA MAIS FACILMENTE SE ADAPTAREM ÀS MUDANÇAS?

A maioria dos trabalhadores com funções de chefia em ambos os Bancos considera que aquando da implementação de uma mudança é dada formação aos trabalhadores para mais facilmente se adaptarem às mudanças (Banco A – 60%; Banco B – 86,96%), no entanto esta maioria é mais expressiva no Banco B em que apenas 13,04% discordam desta afirmação, enquanto no Banco A a percentagem de discordantes é de 40%.

O envolvimento dos trabalhadores através de formação é um método de gestão da resistência que permite que os trabalhadores sejam esclarecidos e apresentem sugestões. Apesar de a maioria dos trabalhadores com cargos de chefia entender que os trabalhadores não participam do processo de mudança (questão 5), da análise da presente questão, conclui-se que é promovido o envolvimento dos trabalhadores através desta formação. Este envolvimento é uma forma de gestão da resistência porquanto o não envolvimento dos trabalhadores é, de acordo com a análise às questões 10 a 13 do questionário dos trabalhadores sem cargos de chefia, causa de resistência à mudança.

Gráfico 51 - Aquando da implementação de uma mudança é dada formação aos trabalhadores para mais facilmente se adaptarem às mudanças?

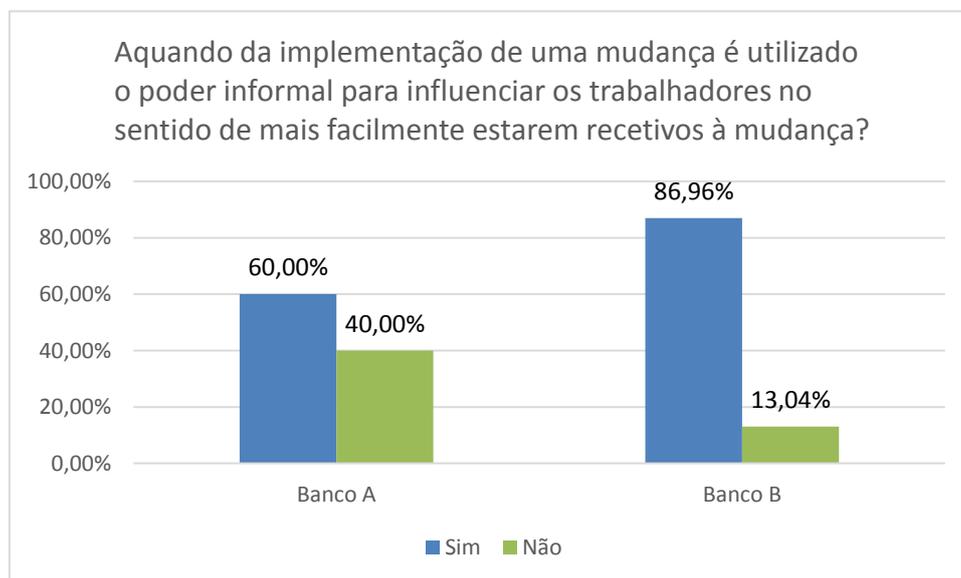


QUESTÃO 9 - AQUANDO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MUDANÇA É UTILIZADO O PODER INFORMAL PARA INFLUENCIAR OS TRABALHADORES NO SENTIDO DE MAIS FACILMENTE ESTAREM RECETIVOS À MUDANÇA?

A maioria dos trabalhadores com funções de chefia em ambos os Bancos considera que aquando da implementação de uma mudança é utilizado o poder informal para influenciar os trabalhadores no sentido de mais facilmente estarem recetivos à mudança (Banco A – 60%; Banco B – 86,96%), no entanto esta maioria é mais expressiva no Banco B em que apenas 13,04% discordam desta afirmação, enquanto no Banco A a percentagem de discordantes é de 40%.

O poder informal é uma das formas de esclarecer e influenciar os trabalhadores de modo a que exerçam menos resistência. De acordo com a questão 28 dos questionários aos trabalhadores sem cargos de chefia quando o Grupo aceita a mudança influência positivamente os restantes trabalhadores. Em conformidade, se o Grupo aceita e transmite o compromisso de mudança existirá menos resistência pelos restantes trabalhadores.

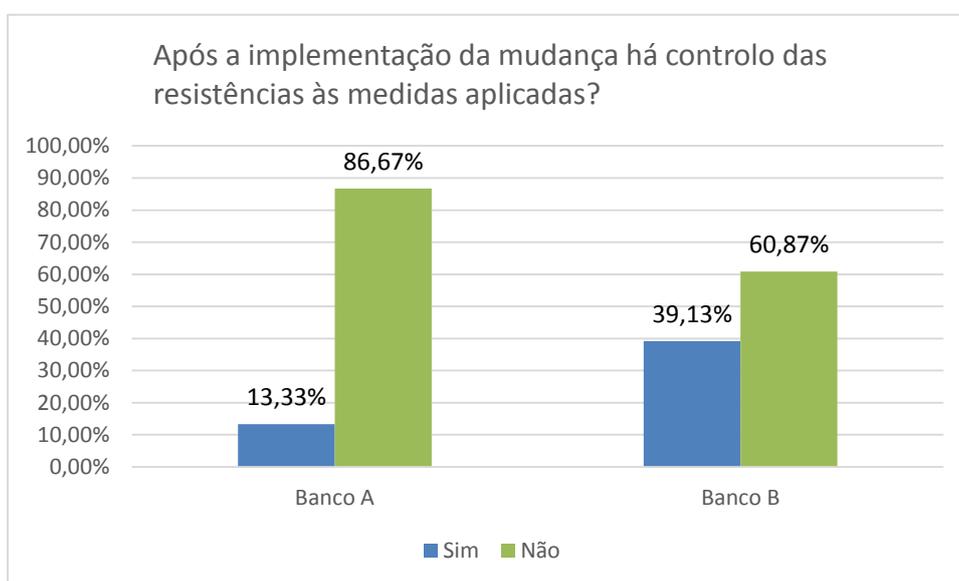
Gráfico 52 - Aquando da implementação de uma mudança é utilizado o poder informal para influenciar os trabalhadores no sentido de mais facilmente estarem recetivos à mudança?



QUESTÃO 10 - APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA HÁ CONTROLO DAS RESISTÊNCIAS ÀS MEDIDAS APLICADAS? SE SIM, ATRAVÉS DE QUE MEIOS?

A maioria dos trabalhadores em cargos de chefia em ambos os Bancos entende que após a implementação da mudança não há controlo das resistências às medidas aplicadas (Banco A – 86,67%; Banco B – 60,87%). No entanto essa maioria é mais expressiva no Banco A em que apenas 13,33% não concorda com esta afirmação, no Banco B discordam 39,13%.

Gráfico 53 - Após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas?



No que respeita aos meios através dos quais é efetuado o controlo à resistência às medidas aplicadas, no Banco A e apesar de apenas 13,33% entender que estas medidas existem, são enumerados o apuramento do impacto alcançado, os questionários de aferição das alterações percebidas e o follow-up do estudo de clima social. No Banco B a percentagem é de 39,13% e são referidos, nomeadamente, o controlo informal e acompanhamento pessoal da situação, o desempenho, o acompanhamento e avaliação de resultados para perceber o grau de satisfação ou de eventuais conflitos e a validação se os novos processos estão a ser cumpridos.

Apresenta-se *infra* o quadro (Quadro 6) onde constam os meios através dos quais é efetuado o controlo das resistências às medidas aplicadas. O referido quadro tem em

consideração as respostas apresentadas pelos trabalhadores em cargos de chefia que consideram que após a implementação da mudança há controlo das resistências.

Quadro 6 – Meios de Controlo à Resistência às Medidas Aplicadas

ATRAVÉS DE QUE MEIOS HÁ CONTROLO À RESISTÊNCIAS ÀS MEDIDAS APLICADAS	
Banco A	Banco B
Apuramento do impacto alcançado (business case) Questionários de aferição das alterações percebidas Follow-up estudo de clima social	Controlo mais ou menos informal e por acompanhamento pessoal da situação
	Desempenho
	Processo personalizado de acompanhamento de colaboradores, que existe em regime de permanência, e auscultação das diversas hierarquias
	A resistência à mudança faz parte de um universo vasto de colaboradores, mas deverá haver na medida do possível controlo sobre as alterações
	Acompanhamento e avaliação de resultados, para perceber o grau de satisfação ou de eventuais conflitos
	Validar se os novos processos estão a ser cumpridos

Fonte: Elaboração própria.

4.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.3.1. Quais as causas da resistência Identificadas?

A análise dos dados permite concluir que as causas de resistência à mudança no Banco A e no Banco B são idênticas. Apesar de as Instituições representadas terem uma dimensão relevante no âmbito do sector bancário nacional e terem uma significativa representatividade detendo, cada uma mais de 650 agências bancárias em Portugal⁴, a dimensão da amostra no Banco A, não permite a generalização das conclusões do caso de estudo a todo o sector bancário nacional.

Não obstante, permite concluir sobre as causas e a gestão da resistência nas duas Instituições analisadas que, pelo seu relevo, abrangem uma parte significativa do sector bancário nacional.

A mudança nas Instituições analisadas está ligada a processos emocionais e ao facto de mudar causar medo (Fine, 1986). No entanto quando os trabalhadores são questionados diretamente sobre se têm receio de encarar situações novas ou se têm receio do desconhecido a maioria responde negativamente. Assim, apesar de entenderem que em geral mudar causa medo e ansiedade, em particular, defendem não ter receio de encarar situações novas nem receio do desconhecido.

Esta divergência pode estar relacionada com o receio de assumir os seus próprios medos ou pelo facto de entenderem que assumir medo pode ser percecionado como fraqueza.

Apesar desta divergência, conclui-se que o medo é um fator de resistência nas Instituições, no entanto este medo não está relacionado com o facto de a mudança significar uma situação nova nem com o receio do desconhecido.

O desconhecimento das vantagens da mudança é outra das causas de resistência no setor, quer seja por a falta de tomada de consciência da necessidade de mudar, conforme defendido por Koçel (2010), quer por desconhecimento dos resultados positivos da mudança, tal como referido por Gonçalves (2012).

Refira-se também que apesar de os trabalhadores não terem perceção inicial errada relativamente à mudança a análise dos dados indicia que o silêncio da organização (Morrison e Milliken, 2000) e as barreiras à comunicação (Hutt, Walker e Frankwick, 1995) causam resistência por falta de envolvimento dos trabalhadores.

⁴ Dados dos Relatórios & Contas 2015

Por último identificam-se as experiências de mudanças fracassadas no passado como causa de resistência, esta conclusão corrobora a ideia que os trabalhadores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças (Lorenzo, 2000).

O facto de os trabalhadores percecionarem as instituições como avessas à mudança, identificarem ineficiências na aplicação das mudanças, concluírem que a sua relação com a instituição é afetada por essas mudanças e considerem que a mudança gera mais trabalho para a organização também suporta esta conclusão.

Neste âmbito importa ainda mencionar que, diferentemente do Banco A (apesar de por uma diferença muito reduzida), no Banco B a maioria considera que a instituição não atinge as expectativas que pretende atingir com a mudança porque estas são exageradas. Esta conclusão está também diretamente relacionada com experiências de mudanças fracassadas no passado.

A análise dos dados afasta a percepção errada da mudança como causa de resistência porquanto conclui-se que não existe, previamente à aplicação da mudança, a percepção de que esta seja negativa e difícil. No entanto, as Instituições são tendencialmente percecionadas como tradicionais e fechadas e a cultura organizacional é vista como prejudicial para o processo de mudança. Assim, apesar de não existirem bloqueios culturais enraizados nos trabalhadores, existe um bloqueio cultural das organizações.

Conclui-se ainda que em ambas as instituições há uma predisposição dos trabalhadores para a mudança e para a crítica e reprovação da resistência.

Segue *infra* o quadro 4 (apresentado na página 90) que resume a identificação e tipificação das causas de resistência à mudança no Banco A e no Banco B.

Quadro 4 - Causas da Resistência à Mudança no Banco A e no Banco B

Causas da Resistência à Mudança no Banco A e no Banco B	
Identificação	Tipificação
Medo (Fine, 1986; Gonçalves, 2012)	Medo
Falta de tomada de consciência da necessidade de mudar (Koçel, 2010)	Desconhecimento das vantagens da mudança
Desconhecimento dos resultados positivos da mudança (Gonçalves, 2012)	
Silêncio da organização (Morrison e Milliken, 2000)	Falta de envolvimento dos colaboradores
Barreiras à comunicação (Hutt, Walker e Frankwick, 1995)	
Experiências de mudanças fracassadas (Lorenzo, 2000)	Experiências de mudanças fracassadas

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita ao impacto do Grupo na resistência dos trabalhadores conclui-se que os trabalhadores:

- consideram que uma liderança capaz de conduzir a mudança gera menos resistência porque o processo de transição para a situação nova é mais fácil;
- não têm receio de encarar situações de mudança, não tendo o grupo, neste âmbito, influência;
- não consideram que o processo de mudança cause dor e ansiedade, não tendo o grupo influência no processos;
- entendem que as instituições são coesas quando estão em processos de mudança, existindo compromisso entre os profissionais;
- consideram que o Grupo não intensifica a resistência.

Neste âmbito conclui-se ainda que a atitude negativa do Grupo para com a mudança, não exerce influência sobre os trabalhadores.

No entanto, o Grupo tem influência positiva sobre um membro do Grupo que discorda da mudança. Ou seja, quando um membro do Grupo discorda da mudança o Grupo tenta convencê-lo que a mudança é positiva. Assim, o Grupo atenua a resistência à mudança.

Neste sentido, refira-se ainda que quando o Grupo aceita a mudança influencia positivamente os restantes trabalhadores. Em conformidade, se o Grupo aceita e transmite o compromisso de mudança existirá menos resistência pelos restantes trabalhadores.

4.3.3. Será que as Instituições bancárias analisadas gerem de forma adequada as resistências à mudança?

Da análise das conclusões acima apresentadas conclui-se que as Instituições não tem gerido de forma adequada as resistências decorrentes dos processos de mudança em curso no setor porque:

- Não são utilizados métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência;
- Não são utilizados planos de gestão da resistência;

- Não estão estabelecidas metodologias de gestão da resistências globais a utilizar pelos diversos agentes da mudança;
- As metodologias identificadas são poucas e são utilizadas individualmente e por uma percentagem diminuta de trabalhadores com cargos de chefia;
- As metodologias de envolvimento dos trabalhadores utilizadas (informação, verbal e escrita e formação) são insuficientes para criar um efetivo envolvimento dos trabalhadores e assim atenuar as resistências.

4.3.2. Quais os métodos de gestão da resistência utilizados pelas instituições?

A grande maioria dos trabalhadores com cargos de chefia não utiliza métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência e aquando da implementação da mudança, não têm um plano de gestão da resistência. Assim, não existe nas instituições um plano de gestão da resistência global aplicável a toda a organização.

É, no entanto, mencionada a utilização de uma *“metodologia de mudança planeada, de acordo com três etapas: - diagnóstico da situação atual; - iniciativa/atividade para resolver a situação;- avaliação dos efeitos da intervenção”* por um trabalhador do Banco B. Este trabalhador institui na sua área um plano de gestão da resistência (descongelamento de informação, mudança através da experimentação e recongelamento através do reconhecimento). De referir ainda no Banco B a criação por uma chefia de um plano formal focado sobretudo na comunicação e a referência de outra ao acompanhamento dos trabalhadores para, deste modo, gerir as situações de resistência. Estes casos no Banco B demonstram a preocupação de uma parte dos trabalhadores com cargos de chefia em criar planos de gestão da resistência, sendo a maioria planos informais.

Assim, no Banco B, apesar de não existir um plano de gestão da resistência formal ou informal aplicável a toda a organização existe a preocupação por parte de algumas chefias em criar estes planos informais ou formais. No Banco A esta preocupação é menos expressiva, apenas uma chefia refere a existência um plano informal sem, no entanto, especificar.

As instituições disponibilizam informação, verbal e escrita, sobre o processo de mudança através de diversos canais, o que demonstra uma tentativa de envolvimento de todos os trabalhadores no processo de mudança.

No Banco A a maioria dos trabalhadores entende que não há comunicação entre os agentes da mudança e os trabalhadores, logo, o envolvimento dos trabalhadores é menor. Diferentemente no Banco B a conclui-se haver essa comunicação, logo, um maior envolvimento dos trabalhadores.

No que respeita ao modo de participação dos trabalhadores no processo de mudança. No Banco A são referidos *focus group*, ações de formação, testes de funcionamento e apresentação de sugestões. No Banco B são referidos diversos modos de participação no processo de mudança, nomeadamente, através de sugestões, na alteração de procedimentos, na partilha de informação e experiências, através da apresentação da missão e novas linhas estratégicas em reuniões explicativas.

No Banco B refere-se ainda o momento de participação no processo de mudança, identificando a participação no diagnóstico, na alteração de procedimentos ou na fase de implementação.

Apesar de algum esforço de envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança, a maioria dos trabalhadores com cargos de chefia entende que aquando da implementação de uma mudança os trabalhadores não participam no processo. Assim, conclui-se que se não participam, dificilmente intervirão no processo de mudança. Não obstante, quando os trabalhadores do Banco B intervêm, as suas intervenções são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança.

No Banco A não há comunicação bilateral e os trabalhadores não participam no processo de mudança, logo a maioria também entende que as intervenções dos trabalhadores não são tomadas em consideração na eventual adaptação do processo de mudança.

A falta de envolvimento dos trabalhadores é uma das causas de resistência identificada, assim são poucos e não estruturados os métodos utilizados para envolver os trabalhadores, concluindo-se pela ineficácia dos mesmos.

De mencionar que a integração das ideias dos trabalhadores é importante porquanto a resistência pode conter ideias positivas que melhoram o próprio processo de mudança.

No Banco B um dos métodos de gestão da resistência é ter em atenção a cultura organizacional. Este método pode atenuar resistências decorrentes da cultura organizacional instituída. Refira-se que em ambos os Bancos os trabalhadores percecionam a cultura organizacional como prejudicial para o processo de mudança, existindo bloqueios culturais à mudança por parte das instituições. Assim, o facto de o processo de mudança ter em atenção a cultura organizacional pode ser um meio eficaz de gestão da resistência neste Banco.

O envolvimento dos trabalhadores através de formação é um método de gestão da resistência que permite que os trabalhadores sejam esclarecidos e apresentem sugestões. Apesar de a maioria dos trabalhadores com cargos de chefia entender que os trabalhadores não participam do processo de mudança, conclui-se que é promovido o envolvimento dos trabalhadores através desta formação. No entanto, atendendo ao facto de a falta de envolvimento ser um dos fatores de resistência identificados pelos trabalhadores das

instituições, conclui-se pela ineficiência da formação como modo de envolvimento dos trabalhadores nos casos estudados.

Aquando da implementação de uma mudança nas instituições é utilizado o poder informal para influenciar os trabalhadores no sentido de mais facilmente estarem receptivos à mudança.

O poder informal é uma das formas de esclarecer e influenciar os trabalhadores de modo a que exerçam menos resistência. Quando o grupo aceita a mudança influencia positivamente os restantes trabalhadores, em conformidade, se o grupo aceita e transmite o compromisso de mudança existirá menos resistência pelos restantes trabalhadores.

Após a implementação da mudança não há controlo das resistências às medidas aplicadas, no entanto no Banco A e apesar de apenas 13,33% entender que estas medidas existem, são enumerados o apuramento do impacto alcançado, os questionários de aferição das alterações percebidas e o *follow-up* do estudo de clima social.

No Banco B a percentagem é de 39,13% e são referidos, nomeadamente, o controlo informal e acompanhamento pessoal da situação, o desempenho, o acompanhamento e avaliação de resultados para perceber o grau de satisfação ou de eventuais conflitos e a validação se os novos processos estão a ser cumpridos.

Conforme *supra* mencionado, apesar de nas instituições não existirem planos de gestão da resistência globais, seguem *infra* dois quadros (Quadro 7 e 8) resumos com os métodos de gestão da resistência criados e mencionados individualmente e aqueles que são utilizados em geral pelas instituições.

Quadro 7 - Métodos de Gestão da Resistência das Instituições

Métodos de Gestão da Resistência das Instituições
Disponibilização de informação, verbal e escrita
Envolvimento dos trabalhadores através de formação
Utilização do poder informal para influenciar

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - Métodos de Gestão da Resistência Criados e Mencionados Individualmente

Metodos de Gestão da Resistência Criados e Mencionados Individualmente	
Banco A	Banco B
Plano informal	Metodologia de mudança planeada, de acordo com três etapas: - diagnóstico da situação atual; - iniciativa/atividade para resolver a situação;- avaliação dos efeitos da intervenção
Envolvimento dos trabalhadores em <i>focus group</i> , ações de formação, testes de funcionamento e apresentação de sugestões	Plano formal focado na comunicação
	Acompanhamento dos trabalhadores para gerir as situações de resistência
Controlo das resistências às medidas aplicadas - questionários de aferição das alterações percebidas e o follow-up do estudo de clima social	Envolvimento dos trabalhadores em sugestões, na alteração de procedimentos, na partilha de informação e experiências, através da apresentação da missão e novas linhas estratégicas em reuniões explicativas
	Envolvimento dos trabalhadores em participação no diagnóstico, na alteração de procedimentos ou na fase de implementação
	Atenção a cultura organizacional
	Controlo das resistências às medidas aplicadas - controlo informal e acompanhamento pessoal da situação, o desempenho, o acompanhamento e avaliação de resultados para perceber o grau de satisfação ou de eventuais conflitos e a validação se os novos processos estão a ser cumpridos.

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

A pergunta de investigação pretendia responder se a banca portuguesa tem gerido de forma adequada as resistências ocorridas nas alterações e mudanças do mercado e da regulação. Da análise dos dados e atendendo à reduzida dimensão da amostra no Banco A entende-se não ser adequado generalizar as conclusões a toda a Banca Nacional, sendo, no entanto possível concluir que as duas Instituições analisadas não tem gerido de forma adequada as resistências decorrentes dos processos de mudança em curso, conforme explicitado no ponto 4.3.3. *supra*.

No que respeita à identificação e tipificação das resistências ocorridas resultantes dos processos de mudança em curso, identificaram-se e tipificaram-se as resistências nas Instituições analisadas, conforme explicitado no ponto 4.3.1.

Foi também possível determinar os métodos de gestão dessas resistências em cada uma das Instituições, conforme ponto 4.3.2.

O objetivo era ambicioso e foi cumprido em parte, assim, concluiu-se sobre a gestão da resistência à mudança nas Instituições analisadas, tendo sido identificadas e tipificadas as resistências ocorridas e tendo-se efetuado a determinação dos métodos de gestão dessas resistências. No entanto a dimensão da amostragem não permite a generalização dos resultados a toda a Banca Nacional.

5.2. Proposta de modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias portuguesas

Estando identificadas as causas e os métodos de gestão da resistência à mudança nas instituições bancárias estudadas, cumpre agora apresentar um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias portuguesas.

O modelo proposto segue o modelo de gestão da resistência de Fiedler (2010) que é baseado nos modelos e estruturas de tarefas de projetos de gestão de risco, com algumas adaptações decorrentes das conclusões retidas do estudo efetuado.

Em conformidade, propõe-se um modelo dividido nas cinco fases infra apresentadas.

Fase 1 - Identificação e avaliação do potencial de resistência

Nesta fase deve ser analisado o potencial de resistência dos trabalhadores e dos clientes e fornecedores.

No que respeita aos trabalhadores o potencial de resistência deve ser subdividido de acordo com as seguintes categorias, devidamente ajustadas à realidade da instituição:

- Administrativos – Trabalhadores sem nível de especialidade, com funções genéricas e sem funções de chefia;
- Técnicos – Trabalhadores especializados, sem funções de chefia;
- Técnicos com funções de chefia;
- Chefias – Trabalhadores com funções de chefia intermédia e de topo (Diretores Adjuntos, Subdiretores, Diretores, etc.).

Esta análise pode ser efetuada através de estudo das potenciais resistências e inquéritos e entrevistas diretas aos indivíduos acima referidos. Esta solução permite desde logo incluir nesta análise a observação e a inquirição do potencial de resistência.

De seguida estabelecem-se os indicadores de resistência aplicáveis ao caso concreto e efetua-se a sua medição, concluindo-se com o potencial de resistência de cada um dos grupos supra mencionados.

Fase 2 – Elaboração do plano de gestão da resistência

Análise sobre a necessidade de efetuar planos de gestão da resistência adaptados aos diversos grupos intervenientes. Caso se conclua que deverão ser efetuados planos diferentes ou que se deverá no plano geral ter em atenção algumas especialidades, este facto deve ser tido em conta, devendo, respetivamente serem efetuados planos específicos ou ter em atenção as especificidades.

Independentemente da existência de um plano global ou de planos individualizados para cada grupo, os planos de gestão da resistência devem incluir:

- Medidas concretas para gerir as resistências que poderão ser ajustadas, desde que devidamente justificadas essas alterações;

- Estabelecimento do modo de comunicação (e-mail, reuniões, divulgação interna, etc.) entre os agentes da mudança e os trabalhadores – Elaboração de plano de comunicação dentro do plano de gestão da resistência;
- Identificação dos responsáveis pela comunicação.

O plano de gestão da resistência deve incluir medidas concretas para evitar ou reduzir a resistência mas também a medidas para assegurar que os empregados resistentes verbalizam e comunicam os motivos da sua resistência. Deste modo, poder-se-á extrair informação importante para o processo de mudança em curso.

Fase 3 – Aplicação do plano de gestão da resistência

Nesta fase deverá ser disponibilizada informação relativa ao processo de mudança nos termos estabelecidos no plano. É também nesta fase que se estabelece na prática o diálogo entre os agentes da mudança e os sujeitos da mesma.

Na aplicação do plano de gestão da resistência deverão ser integrados os líderes informais e líderes de opinião internos que são essenciais para o envolvimento de todos no processo de mudança. Assim, é necessário identificar estes líderes de modo a integra-los no plano de gestão da resistência.

Fase 4 – Resolução das resistências

Apesar da existência de planos para a gestão da resistência poderão surgir situações de resistência que devem ser analisadas em concreto. Neste âmbito deverá ser efetuado um relatório sobre a situação de resistência, os processos utilizados para geri-la e os resultados da aplicação desses processos.

Neste âmbito devem também ser analisados os motivos para a resistência e deverá ser ponderada a possibilidade de os mesmos conterem informação necessária para o processo de mudança em curso.

De seguida deverá elaborar-se uma estratégia para a resolução da resistência que, caso se justifique, poderá incluir ajustamentos no processo de mudança em curso e deverá ser aplicada com a maior brevidade possível.

Fase 5 – Controlo das resistências

Esta fase inclui o controlo das medidas de gestão da resistência aplicadas, a identificação e avaliação do potencial de novas resistências, bem como o planeamento de medidas de gestão da resistência que se entendam adequadas face à avaliação efetuada.

Assim, deverá ser efetuada uma análise sobre a aplicação das medidas de gestão da resistência aplicadas, novas resistências que eventualmente tenham surgido no decorrer do processo de mudança e sugestão de novas medidas a aplicar neste âmbito.

Este modelo estabelece os princípios que devem ser respeitados na sua aplicação deixando liberdade para ajustamentos concretos decorrentes das particularidades das instituições e pretende integrar contributos positivos que advenham da resistência. Assim, o modelo considera a política e a cultura das instituições conforme defendido por Holden et al. (2008).

O modelo proposto integra também a participação dos líderes informais e líderes de opinião internos cujo comportamento influencia os outros, bem como articulação da informação e comunicação, conforme referenciado por Holden et al. (2008). E promove a confiança, envolvendo as pessoas afetadas pela mudança de modo a que estas possam influenciar o resultado da mesma (Teboul, 1996).

Neste modelo promove-se a comunicação e a formação o que, de acordo com Bowman e Ash (1987), resulta em mais satisfação, compromisso e perceção de confiança pelos sujeitos, logo, menos resistência. Os benefícios da participação incluem, nomeadamente, mais recetividade à mudança, melhorias na qualidade, satisfação no trabalho, compromisso entre os empregados e mais produtividade (Fenton-O’Creevy, 1998; Bowman e Ash, 1987).

O modelo integra também o defendido por Okumus e Hemmington (1998) (Chiang, 2010) que entendem a comunicação, a formação, a participação, o envolvimento e a cultura organizacional como estratégias para ultrapassar a resistência à mudança.

No que respeita à reanálise das resistências proposta no modelo, esta integra a visão de Michelman (2007) que entende que os resistentes podem deter o valioso conhecimento de como a mudança proposta pode ser modificada para melhorar as suas hipóteses de sucesso. Assim, a resistência leva ao reexame das propostas de mudança, adaptando-as, se adequado, às

expectativas das pessoas envolvidas, tornando-se um elemento crítico para que a mudança possa ser ajustada e implementada com sucesso.

5.3. Contributos, limitações e desenvolvimentos futuros

As instituições bancárias nacionais para sobreviverem e prosperarem, num mundo em constante mudança, têm de se adaptar às novas realidades. No entanto, apesar da imperatividade desta adaptação, conclui-se que não existem nas instituições metodologias generalizadas de gestão das resistências à mudança.

Conforme referido, os comportamentos que impedem o processo de mudança pretendendo manter a situação atual (Fiedler, 2010), ou seja, as resistências que obstam à implementação da mudança existem, não sendo, no entanto, geridas.

Decorrendo o insucesso de muitas mudanças organizacionais da resistência à mudança (Maurer, 1996) ou contendo a resistência informação necessária para o sucesso da mudança (Piderit, 2000), o essencial é a gestão da resistência de modo a evita-la, atenua-la e extrair toda a informação importante que a mesma contenha para o sucesso da mudança.

Em conformidade, a análise efetuada permite às instituições bancárias portuguesas analisar as principais causas de resistência nas instituições analisadas e criar metodologias de gestão da resistência adaptadas à sua realidade organizacional aquando da instituição de uma mudança.

O estudo permite também concluir pela não utilização de métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência e pela não existência de planos de gestão da resistência gerais nas Instituições analisadas.

Apesar de a gestão da resistência à mudança ser um problema com grande complexidade e de difícil resolução, porquanto envolve comportamento humano e teorias que vão da Sociologia à Psicologia, esta dificuldade não deve afastar os agentes da mudança da aplicação de um plano de gestão da resistência dentro de um plano mais abrangente da gestão da mudança, porquanto, a não gestão da resistência diminui as probabilidades de o projeto de mudança ser bem-sucedido.

No que respeita às limitações do âmbito do trabalho, importa mencionar que se centrou em duas instituições bancárias. Assim, a reduzida dimensão da amostra no Banco A não permite a generalização para toda a Banca Portuguesa. Logo, conforme acima referido, as conclusões do estudo limitam-se às Instituições estudadas não sendo possível retirar conclusões globais para a generalidade do sector bancário nacional.

Em desenvolvimentos futuros sugere-se o alargamento deste estudo a outras Instituições bancárias nacionais.

No ponto anterior e com base no estudo efetuado sugeriu-se um modelo genérico de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias nacionais, atendendo a que as instituições analisadas não têm implementado um modelo de gestão da mudança sugere-se, num trabalho futuro, o aprofundamento do referido modelo e a proposta de aplicação/piloto do mesmo nestas instituições, avaliando os resultados da sua aplicação na resistência à mudança proposta.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, D.; Bortolotti, S.; Júnior, A. (2011). Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Atkinson, P. 2005. Managing resistance to change. *Management Services*, 49 (1), 14 – 19
- Barrow, C.; Brown, R.; Clarke, L. (2001). *The Business Enterprise Handbook* (pp. 287 - 290) Kogan Page.
- Brandalise, K. C. (2004). Metodologia de apoio à decisão construtivista para aperfeiçoamento de faturamento em uma organização. Dissertação de mestrado. Universidade de Santa Catarina Florianópolis, Brasil. 20 pp.
- Cakmak, E.; Gunduz, H. B. (2012). Obstacles to change in educational organization and methods to overcome these obstacles: Views of principals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 4436-4440
- Chiang, C.F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 157 – 167
- Collerette, P.; Delisle, G.; Perron, R., (1997). *Le Changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Dent, E. B.; Goldberg, S. G. (1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25 – 41.
- Dimock, H. (1992). *Intervention and empowerment: helping organizations to change*. North York, ON: Captus Press.
- Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management* 28, 370-383.
- Fine, S.F. (1986). Technological innovation, diffusion and resistance: A historical perspective. *Journal of Library Administration*, 7 (Spring), 83-108.
- Ford, J. D.; Ford, L. W.; D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362 – 377.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget, Lisboa, Portugal. 210 pp.
- Hutt, M. D.; Walker, B. A.; Frankwick, G.L. (1995). Hurdle the Cross-Function Barriers to Strategic Change. *Sloan Management Review*, 36 (3), pp. 22-30.
- Koçel, T. (2010). *İsletme Yöneticiliği* (12th ed.). Istanbul; Beta Basın Yayın; in Cakman, E., Gunduz, H. B. (2012). Obstacles to change in educational organization and methods to overcome these obstacles: Views of principals. *Procedia – Social and Behavior Sciences* 46 (2012) 4436 – 4440.
- Kotter, J. P. (1997). *Leading Change – A Plan of Action to make things happen*. Rio de Janeiro, Campus
- Lorenzo, J. D. (2000). Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso. X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo

Mana Gonçalves, J. M.; Silva Gonçalves, R. (2012). Overcoming resistance to change in information technology organizations. *Procedia Technology* 5 (2012) 293 – 301

Maraviesky, E.; Reis, D. (2008). Avaliação de Resistência à Mudança em Processos de Inovação: A Construção de um Instrumento de Pesquisa. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), pp. 56-66

Michelman, P. (2007). Overcoming Resistance to Change. *Harvard Business Publishing Newsletters*

Morrison, E. W.; Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 706-725

O'Connor, C. A. (1993). Resistance: The repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 8, pp.372 - 382

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 783-794.

Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, 851 – 862.

Porras, J.; Robertson, I. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. Em Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.719-822). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press por Ferreira et al – 2001: 533

Holden, R. J.; Or, K. L.; Alper, S. J.; Rivera, A. J.; Karsh, B. T. (2008). A change management framework for macroergonomic field research. *Applied Ergonomics*, 39, 459 – 474

Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation, em Montgomery, C. A. Resources Based and Evolutionary Theories of the Firma. Kluwer Academic Publisher pp. 101-132

Schwandt, T. A. (2003). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretativism, hermeneutics and social constructionism. In Denzin, N. and Lincoln, Y (Eds.), *The Landscape of Qualitative Research: Theories and issues*. (pp. 292-331). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sorensen O.H., Hasle P., Pejtersen J.H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 405 – 417

Stoecker, R. (1999). *Are academics irrelevant? Roles for scholars in participatory research*. American Behaviour Scientist, 42, 840–854.

Thomas, R.; Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322 – 331.

Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. Em Beer, M., Nohria, N. (Eds.). *Breaking the code of change* (pp.223-241). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planeamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 100

ANEXOS

ANEXO I

Estudo-piloto relativo ao conteúdo dos dados e procedimentos dos questionários a aplicar aos trabalhadores sem cargos de chefia

Questionário trabalhadores sem cargos de chefia			
Sujeito	Tempo de resposta	Comentários Sujeito	Ações
A	5 a 8 minutos	Incluir doutoramento e outro na escolaridade	Eliminei escolaridade
		Incluir introdução ao questionário para melhor enquadramento	No e-mail que acompanha os questionários descrevi objetivos gerais da tese e os específicos para cada um dos questionários em causa.
B	5 minutos	Ponto 35 - Demais colaboradores da mesma equipa ou da organização	Incluí da organização - Alterei para ficar mais claro
C	12 minutos	Incluir introdução ao questionário para melhor enquadramento	No e-mail que acompanha os questionários descrevi objetivos gerais da tese e os específicos para cada um dos questionários em causa.
		Reordenar o questionário para I-pessoas; II-grupos; III-organização	Reordenei
D	6 minutos	Escala confusa	Alterei/Simplifiquei
E	9 minutos	Incluir introdução ao questionário para melhor enquadramento	No e-mail que acompanha os questionários descrevi objetivos gerais da tese e os específicos para cada um dos questionários em causa.
		Eliminar "totalmente" quando referimos anónimo	Eliminei
		Escala confusa	Alterei/Simplifiquei
F	8 minutos	Escala confusa (questão concordo e concordo um pouco)	Alterei/Simplifiquei
		Ponto 24 - Que organização?	Clarifiquei. Coloquei a "organização onde trabalha" no título
		Incluir doutoramento na escolaridade	Eliminei escolaridade

ANEXO II

Matriz Questionários Trabalhadores Sem Cargos de Chefia

Causas da resistência

I – Causas da Resistência (Colaborador)

A. Medo (ligação a estados emocionais)

1. A minha relação com a organização é afetada por estados emocionais.

A relação com a organização é afetada pela emoção (ex. medo) logo a resistência à mudança também pode ser afetada por estados emocionais.

2. Tenho receio de encarar situações novas.

Tendência humana para ter medo do desconhecido. Medo como causa de resistência.
(Fine, 1986)

3. A aceitação da mudança está ligada a um processo emocional (pessoal ou profissional).

A resistência à mudança na organização é afetada pela emoção (ex. medo)

4. Mudar causa medo e ansiedade.

Medo como causa de resistência. (Fine, 1986)

5. Tenho receio do desconhecido prefiro trabalhar com o que já conheço.

Medo como causa de resistência. (Fine, 1986)

B. Percepção errada da mudança

6. Só as situações más motivam mudanças.

Percepção errada da mudança causa resistência. (Hutt, Walker e Franckwich, 1995)

7. É difícil transitar para uma situação “nova”.

A percepção da mudança como difícil é um fator de resistência

C. Desconhecimento das vantagens da mudança

8. Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se esta é necessária.

Falta de tomada de consciência da necessidade de mudar é fator de resistência (Koçel, 2010)

- 9. É mais fácil aceitar a mudança quando pressupõem se sabe que os resultados serão positivos.**

Desconhecimento das vantagens da mudança causa resistência (Gonçalves, 2012)

D. Falta de envolvimento dos colaboradores

- 10. Na organização, a implementação da mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com a mudança.**

Falta de envolvimento dos colaboradores cria resistências.

- 11. Resisto quando a mudança não é planeada.**

O silêncio da organização e as barreiras à comunicação criam resistências (Morrison e Milliken, 2000)

- 12. É difícil comprometermo-nos com as mudanças.**

Falta de envolvimento dos colaboradores cria resistências.

- 13. Quando não me comunicam a mudança resisto.**

O silêncio da organização e as barreiras à comunicação criam resistências (Morrison e Milliken, 2000)

E. Predisposição para a mudança (cultural)

Predisposição para a mudança. Bloqueios culturais enraizados provocam resistência. (Rumelt, 1995)

- 14. As mudanças causam desconforto.**

- 15. Deve arranjar-se o que ainda não está estragado.**

- 16. Não se deve mexer no que não está estragado.**

- 17. É fácil criticar e reprovar as mudanças.**

18. Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo.

F. Experiências de mudanças fracassadas no passado

19. Os colaboradores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.

(Lorenzo)

II – Grupos

Pretende-se apurar se o facto de estar em grupo tem impacto na resistência do colaborador.

20. Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um líder capaz de conduzir a mudança.

Liderança capaz de conduzir a mudança gera menos resistência.

21. Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.

Grupo não tem influência na resistência.

22. Na minha organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela.

Grupo influencia resistência na organização.

23. O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa dor e ansiedade.

Mesmo estando em grupo a mudança é má.

24. Na organização existe compromisso entre os profissionais quando se propõe um processo de mudança.

Organização é coesa quando há processos de mudança.

25. Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo de que a mudança é positiva.

Grupo atenua a resistência.

26. Quando algum membro do grupo discorda da mudança apoiamos-lo e discordamos também.

Grupo intensifica resistência.

27. Na organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.

Organização autoritária, pouco aberta a receber outras ideias além das do chefe.

28. Quando uma equipa aceita as ideias de mudança e transmite este compromisso aos demais colaboradores da organização estes são mais facilmente convencidos de que a mudança será produtiva.

O Grupo influencia os restantes trabalhadores.

III - A Organização e a Mudança na perspectiva do colaborador

O colaborador vê a organização como predisposta para a mudança ou considera-a, tendencialmente, tradicional e avessa à mudança? A resposta a esta questão pode ter impacto nas causas da resistência dos colaboradores.

29. A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.

A cultura organizacional é prejudicial para o processo de mudança?

30. A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.

A mudança gera mais trabalho para a organização?

31. Na organização as mudanças provocam expectativas exageradas.

A organização não atinge as expectativas que pretende atingir com a mudança porque estas são exageradas?

32. Na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.

A mudança demora mais tempo que o previsto (ineficiência)?

33. A organização tem uma visão clara e bem definida.

Organização têm uma visão concreta do caminho a seguir (organização com rumo)?

34. Na organização executamos as tarefas da forma que foi ensinado, por costume ou por tradição.

A organização é tradicional?

35. Na organização executamos as tarefas por tentativa/erro.

A organização está aberta a experimentar novos procedimentos (mudanças)?

36. As mudanças da sociedade afetam a relação entre o colaborador e a organização.

A relação do colaborador com a organização é afetada por mudanças na sociedade?

ANEXO III

Carta de Proposta de Colaboração no Estudo remetida ao Departamento de Recursos Humanos das Instituições

Carta de Proposta de Colaboração no Estudo

Assunto: Proposta de participação na realização de estudo investigação.

Exmo. Sr. _____ (Diretor Recursos Humanos)

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão - especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de Vossa Excelência na realização de um estudo de investigação.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema “Causas e Gestão da Resistência à Mudança - Caso da Banca Portuguesa”

O objetivo geral da investigação é identificar as causas de resistência à mudança, e os métodos de gestão das mesmas, nas instituições bancárias portuguesas.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas principais instituições bancárias portuguesas;
- Tipificar as causas mais comuns de resistência nas diferentes instituições bancárias portuguesas;
- Determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança nas referidas instituições;
- Definir um modelo de gestão da resistência à mudança para as instituições bancárias.

A pesquisa *supra* referida só pode ser realizada com um instrumento de coleta de dados, que neste projeto são:

- um questionário dirigido a uma amostra de trabalhadores de cada uma das instituições bancárias para atender ao objetivo específico de identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas referidas instituições; e
- um questionário dirigido aos cargos de chefia da amostra *supra* identificada para atender ao objetivo de determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança naquelas instituições.

As instituições bancárias serão referenciadas com letras (A e B) para efeitos de confidencialidade e não serão divulgados os nomes das instituições ou das pessoas que participarem e responderem ao referido questionário.

De modo a atingir os objetivos *supra* referidos necessita-se que V. Exa. aceite divulgar os questionários a uma amostragem aleatória de:

- 100 trabalhadores sem funções de chefia/direção – Questionário colaboradores – *Link*___;
- 50 trabalhadores com funções de chefia/direção – Questionário cargos de chefia – *Link*___.

Seguem em anexo os questionários que se encontram nos *links* acima referidos que, conforme poderá validar, foram criados na plataforma da Universidade de Évora. Por último, importa referir que todos os dados recolhidos no âmbito deste trabalho serão mantidos confidenciais e apenas serão utilizados para efeitos do referido trabalho.

Encontro-me à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Com os melhores cumprimentos,

(Introdução e-mail questionário trabalhadores)

Exmo/a. Senhor/a

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão – especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de V. Exa na realização de um estudo de investigação, respondendo ao questionário no *link* _____ (aproximadamente 10 minutos) até ao dia _____.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema “Causas e Gestão da Resistência à Mudança - Caso da Banca Portuguesa”.

O objetivo geral da investigação é identificar as causas de resistência à mudança e os métodos de gestão das mesmas, nas instituições bancárias portuguesas.

Os objetivos específicos do questionário cuja colaboração se solicita são:

- Identificar quais as causas de resistência individuais mais comuns nas instituições bancárias portuguesas;
- Tipificar as causas mais comuns de resistência nas instituições bancárias portuguesas;

Importa referir que o questionário é anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Obrigada pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Questionário colaboradores sem cargos de chefia – Banco ___

Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Não concordo/ Nem concordo
1	2	3	4	5
I – Pessoas				
1	A minha relação com a organização é afetada por estados emocionais.			
2	Tenho receio de encarar situações novas.			
3	A aceitação da mudança está ligada a um processo emocional (pessoal ou profissional).			
4	Mudar causa medo e ansiedade.			
5	Tenho receio do desconhecido prefiro trabalhar com o que já conheço.			
6	Só as situações más motivam mudanças.			
7	É difícil transitar para uma situação “nova”.			
8	Quando não compreendo a mudança sugerida questiono se esta é necessária.			
9	É mais fácil aceitar a mudança quando se pressupõem sabe que os resultados serão positivos.			
10	Na organização a implementação da mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com a mudança.			
11	Resisto quando a mudança não é planeada.			
12	É difícil comprometermo-nos com as mudanças.			
13	Quando não me comunicam a mudança resisto.			
14	As mudanças causam desconforto.			
15	Deve arranjar-se o que ainda não está estragado.			
16	Não se deve mexer no que não está estragado.			
17	É fácil criticar e reprovar as mudanças.			
18	Um processo conhecido e cómodo é melhor que um processo novo.			
19	Os colaboradores que têm experiências de mudanças fracassadas tornam-se resistentes em relação a novas mudanças.			
II - Grupos				
20	Um processo de transição para uma situação nova é mais fácil se houver um líder capaz de conduzir a mudança.			
21	Tenho receio de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.			
22	Na minha organização quando o grupo discorda com a mudança, ninguém se compromete com aquela.			
23	O processo de mudança, mesmo estando em grupo, causa dor e ansiedade.			
24	Na organização existe compromisso entre os profissionais quando se propõe um processo de mudança.			
25	Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convence-lo de que a mudança é positiva.			
26	Quando algum membro do grupo discorda da mudança apoiamo-lo e discordamos também.			
27	Na organização executamos as tarefas guiados pela autoridade, ou seja, fazemos sempre do modo que a chefia quer.			
28	Quando uma equipa aceita as ideias de mudança e transmite este compromisso aos demais colaboradores da organização estes são mais facilmente convencidos de que a mudança será produtiva.			
III – Organização onde Trabalho				

29	A cultura da organização prejudica o processo de mudança organizacional.	
30	A implementação de uma mudança gera mais trabalho para a organização.	
31	Na organização as mudanças provocam expectativas exageradas.	
32	Na organização as mudanças demoram mais tempo que o previsto.	
33	A organização tem uma visão clara e bem definida.	
34	Na organização executamos as tarefas da forma que foi ensinado, por costume ou por tradição.	
35	Na organização executamos as tarefas por tentativa erro.	
36	As mudanças da sociedade afetam a relação entre o colaborador e a organização.	

Dados sociodemográficos

Género: F__ M __

Idade: entre 18 e 28 anos __ Entre 29 e 39 anos __ Entre 40 e 50 anos __ Mais de 50 anos __

Há quantos anos trabalha na Empresa? Menos de 5 anos __ Entre 5 e 15 anos __ Mais de 15 anos __

(Introdução e-mail cargos de chefia)

Exmo/a. Senhor/a

Na qualidade de investigadora do Curso de Mestrado de Gestão – especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora, venho pela presente solicitar a colaboração de V. Exa na realização de um estudo de investigação, respondendo ao questionário no *link* _____ (aproximadamente 5 minutos) até ao dia _____.

O estudo em causa surgiu no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação do referido Curso de Mestrado, subordinado ao tema “Causas e Gestão da Resistência à Mudança - Caso da Banca Portuguesa”.

O objetivo geral da investigação é identificar as causas de resistência à mudança e os métodos de gestão das mesmas, nas instituições bancárias portuguesas.

O objetivo específico do questionário cuja colaboração se solicita é determinar os principais métodos de gestão da resistência utilizados pelos agentes da mudança o sector bancário português.

Importa referir que o questionário é anónimo e confidencial sendo os dados utilizados apenas para o referido estudo.

Obrigada pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Questionário trabalhadores com cargos de chefia – Banco __

Aquando da implementação de uma mudança:

1. São utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência? Sim Não

Se sim, quais? _____

2. Há um plano de gestão da resistência? Sim Não

Se sim, é formal ou informal? _____

3. É disponibilizada informação aos colaboradores sobre o processo de mudança? Sim Não

Se sim, por que canais é disponibilizada essa informação? _____

4. Há comunicação entre os agentes da mudança e os colaboradores (comunicação bilateral)?

Sim Não

5. Os colaboradores participam no processo de mudança? Sim Não

Se sim, de que modo? _____

6. As intervenções dos colaboradores são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança? Sim Não

7. O processo de mudança tem em atenção a cultura da organização? (Ex: Os agentes da mudança participam nos costumes e rituais da organização) Sim Não

8. É dada formação aos colaboradores para mais facilmente se adaptarem às mudanças? Sim Não

9. É utilizado o poder informal para influenciar os colaboradores no sentido de mais facilmente estarem recetivos à mudança? Sim Não

10. Após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas?

Sim Não

Se sim, através de que meios? _____

Dados sociodemográficos

Género: F__ M__

Idade: entre 18 e 28 anos __ Entre 29 e 39 anos __ Entre 40 e 50 anos __ Mais de 50 anos __

Há quantos anos trabalha na Empresa? Menos de 5 anos __ Entre 5 e 15 anos __ Mais de 15 anos __

ANEXO IV

Matriz Questionário Trabalhadores Com Cargos de Chefia (Coordenação de Equipa e Direção)

Aquando da implementação de uma mudança:

11. São utilizados métodos para identificar e avaliar o potencial de resistência? Sim Não

Utilização de métodos de identificação e avaliação do potencial de resistência

Se sim, quais? _____

Identificação dos referidos métodos.

12. Há um plano de gestão da resistência? Sim Não

Existência de plano de gestão da resistência.

Se sim, é formal ou informal? _____

O plano é formal ou informal.

13. É disponibilizada informação aos colaboradores sobre o processo de mudança? Sim Não

Comunicação do processo de mudança aos colaboradores – Envolvimento dos colaboradores

Se sim, por que canais é disponibilizada essa informação? _____

Canais de comunicação.

14. Há comunicação entre os agentes da mudança e os colaboradores (comunicação bilateral)?

Sim Não

Existência de comunicação bilateral – Envolvimento colaboradores

15. Os colaboradores participam no processo de mudança? Sim Não

Envolvimento dos colaboradores.

Se sim, de que modo? _____

Modo de envolvimento.

16. As intervenções dos colaboradores são tomadas em consideração para eventual adaptação do processo de mudança? Sim Não

Aceitação das ideias dos colaboradores – Resistência pode conter ideias positivas que melhoram o próprio processo de mudança.

- 17. O processo de mudança tem em atenção a cultura da organização? (Ex: Os agentes da mudança participam nos costumes e rituais da organização) Sim Não**

Eventual influência na resistência dos colaboradores (cultura organizacional - ligada às causas da resistência)

- 18. É dada formação aos colaboradores para mais facilmente se adaptarem às mudanças? Sim Não**

Eventual influência na resistência dos colaboradores (envolvimento - ligada às causas da resistência)

- 19. É utilizado o poder informal para influenciar os colaboradores no sentido de mais facilmente estarem recetivos à mudança? Sim Não**

Gestão da resistência através das relações de poder.

- 20. Após a implementação da mudança há controlo das resistências às medidas aplicadas?**

Sim Não

Acompanhamento do processo de mudança após a implementação.

Se sim, através de que meios? _____

Meios de acompanhamento.

ANEXO V

Estudo-piloto relativo ao conteúdo dos dados e procedimentos dos questionários a aplicar aos trabalhadores com cargos de chefia

Questionário trabalhadores com cargos de chefias			
Sujeito	Tempo de resposta	Comentários Sujeito	Ações
G	5 minutos	Sem comentários	—
H	5 minutos	Incluir doutoramento na escolaridade	Eliminei escolaridade
I	4 minutos	Sem comentários	—
J	5 minutos	Sem comentários	—
K	4 minutos	Sem comentários	—
L	5 minutos	Incluir doutoramento na escolaridade	Eliminei escolaridade