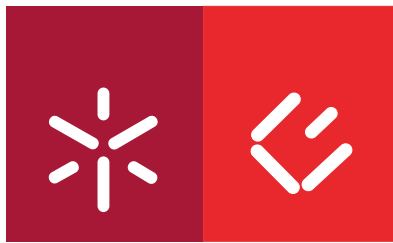


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Alves Amara

**Empenhamento Organizacional e
Empenhamento para a Mudança
Organizacional – Estudo de Caso
na Câmara Municipal do Porto**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Alves Amaral

**Empenhamento Organizacional e
Empenhamento para a Mudança
Organizacional – Estudo de Caso
na Câmara Municipal do Porto**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

Outubro de 2010

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Catarina Alves Amaral

Endereço Electrónico: catarina-amaral@hotmail.com **Telefone:** 936508415

Número do Cartão do Cidadão: 12518002

Título dissertação: Empenhamento Organizacional e Empenhamento para a Mudança Organizacional – Estudo de Caso na Câmara Municipal do Porto

Orientador: Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

Ano de Conclusão: 2010

Designação do Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

Para os devidos e legais efeitos, declaro que:

1. É autorizada a reprodução parcial desta tese, apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, 25 de Outubro de 2010

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso... Obrigada pela orientação, partilha de conhecimento, suporte científico, sugestões, interesse e total disponibilidade no decurso deste trabalho.

Aos meus Pais... Obrigada por eu ser quem sou hoje, pelos valores, exigências e sentido de responsabilidade que sempre me transmitiram, pela coragem e determinação, pelo carinho e apoio ao longo da vida.

Ao Ricardo... pela presença constante, apoio, carinho, paciência e motivação que me emprestou nos momentos difíceis desta jornada.

Ao Dr. Vítor Martins e à Eng.^a Conceição Gouvêa... pela oportunidade que me ofereceram de participar na gestão de um projecto inovador e pela oportunidade de crescimento profissional.

A toda a equipa da Direcção Municipal de Sistemas de Informação da Câmara Municipal do Porto... que sempre me incentivou. Em especial ao *Rui Gouveia* pelo apoio na disponibilização do inquérito *online* e na sua divulgação, ao *Sérgio*, ao *Ireneu*, ao *João* e à *Fátima* pelas palavras motivadoras.

A todos os colaboradores da Câmara Municipal do Porto que participaram neste estudo... Obrigada por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

Por último, *a todos...* que de uma forma ou de outra viabilizaram a concretização deste trabalho e permitiram que alcançasse mais um sucesso,

Muito Obrigada!

RESUMO

“Empenhamento Organizacional e Empenhamento para a Mudança Organizacional – Estudo de Caso na Câmara Municipal do Porto”

A reforma na Administração Pública, com vista a reformular modelos e processos desadaptados face à actual conjuntura de actuação das entidades públicas, tem dado origem a um quadro legal inovador, dotando os respectivos serviços de instrumentos semelhantes aos usados no sector privado. A Administração Local encontra-se também numa fase de mudança consequência das exigências crescentes dos cidadãos por mais e melhores serviços prestados pelo sector público. Actualmente os serviços públicos sofrem constantes alterações estruturais, processuais e políticas. Estas mudanças conjuntas interferem na dinâmica e estabilidade do futuro dos funcionários públicos e no seu dia-a-dia de trabalho.

A Câmara Municipal do Porto, no âmbito da estratégia de modernização e simplificação administrativas, tem vindo, nos últimos anos, a apostar na implementação de medidas que facilitem a vida aos cidadãos e às empresas e que, simultaneamente, criem novos e melhores métodos de trabalho. Para o efeito, tem desenvolvido um conjunto ambicioso de medidas que, numa perspectiva integradora e de melhoria contínua, visam a qualificação do atendimento, a racionalização da gestão e a administração em rede.

Mediante as mudanças que o Programa de Simplificação Administrativa pressupôs, o nível de empenho dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objectivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior.

A investigação quantitativa e exploratória desenvolvida através de questionário reúne uma amostra de 141 colaboradores da Câmara Municipal do Porto. O trabalho empírico centra-se no empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto, que participaram e foram influenciados pelo Programa de Simplificação Administrativa, analisando a sua relação com as características individuais da amostra e também objectiva avaliar a percepção de mudança organizacional dos colaboradores resultado do programa implementado.

ABSTRACT

“Organizational Commitment and Commitment to Organizational Change – A Case Study in Municipality of Porto”

The reform in public administration, which aim to improve models and processes that aren't attuned to the current public entities context, has been giving place to a legal and leading-edge framework, endowing those services with tools similar to the ones used in the private sector. In addition, local administration is changing due to the increasing of citizens' demands for more and better services from the public sector. Nowadays, public services suffer constant structural, procedural and political changes, changes that not only affect civil servants' future, but also that interfere in their daily work.

In what concerns administration, in the last couple of years Municipality of Porto has been enhancing strategies to innovate and simplify it by implementing new measures that improve citizens' life and companies, through the medium of new and better work methods. In order to achieve that, Municipality of Porto has been developing an enterprising set of benchmarks that aim to improve attendance assessment, rationalization management and network administration.

Towards the changes that the Administrative Simplification Program assumed, the level of commitment from the employees in Municipality of Porto will depend on the creation of a management system where the fulfillment of individual aims has to be related with the pursuit of organizational aims. Therefore, more perseverance will lead to a higher level of rewards.

The quantitative and exploratory study developed through a survey gathers a sample of 141 employees of Municipality of Porto. The empirical research focuses on the organizational commitment and commitment to change of the enrolled workers from Municipality of Porto that were influenced by the Administrative Simplification Program, where individual traits were analyzed as also their perception regarding the organizational change provided by the implemented program.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Índice Geral.....	i
Índice de Tabelas.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Gráficos.....	iv
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Contextualização do Estudo.....	9
1.2 A Reforma da Administração Pública.....	10
1.3 Gestão da Mudança na Administração Pública Portuguesa.....	12
1.4 O Programa de Simplificação Administrativa da Câmara Municipal do Porto.....	14
1.5 Objectivos e Problemática do estudo.....	20
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONTEXTO E CONCEITOS.....	23
2.1 A evolução do estudo da Mudança Organizacional.....	23
2.2 Definição de Mudança – Principais Conceitos.....	26
2.3 A organização e a sua envolvente – A emergência e factores influenciadores da mudança.....	29
2.4 Tipos de Mudança Organizacional.....	35
2.4.1 Mudança planeada vs mudança emergente.....	38
2.4.2 Mudança radical vs mudança incremental.....	42
2.5 O Processo de mudança organizacional.....	45
2.6 Principais modelos teóricos da Mudança Organizacional.....	46
2.6.1 Teoria da Mudança de Lewin (Three Steps Model).....	46
2.6.2 Modelo de Mudança de Schein (Three Steps Model Expanded).....	47
2.6.3 A mudança sistémica de Katz & Kahn.....	48
2.6.4 Modelo de análise da Mudança Organizacional – Pettigrew.....	49
2.6.5 Modelo de Mudança e Desempenho Organizacional - Burke & Litwin.....	50
2.6.6 As 4 Teorias de Processos de Mudança - Van de Ven & Poole.....	52
2.7 Contratempos na implementação da Mudança.....	54
2.7.1 A Resistência à Mudança.....	55
2.7.2 Factores de resistência à mudança.....	57
3. O CONSTRUTO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	61
3.1 Natureza do construto Empenhamento Organizacional.....	62
3.2 A evolução do conceito de Empenhamento Organizacional.....	65
3.3 Dimensões do Empenhamento Organizacional.....	68

3.3.1	Dimensão afectiva	69
3.3.2	Dimensão normativa.....	69
3.3.3	Dimensão instrumental.....	70
3.4	Modelos de Empenhamento Organizacional.....	70
3.4.1	Modelo <i>side-bets</i> de Becker (1960).....	70
3.4.2	Modelo de Porter <i>et al.</i> (1974).....	71
3.4.3	Modelo de Empenhamento de O'Reilly & Chatman (1986).....	72
3.4.4	Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1991)	74
3.4.5	Modelo de Cohen (2007).....	75
3.5	Relação entre o empenhamento e a mudança organizacional.....	76
4.	OBJECTIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO	79
4.1	Formulação das Hipóteses de Investigação	80
4.2	Método – Especificidades do Estudo de Caso	81
4.2.1	Questões orientadoras do Estudo de Caso	82
4.3	Instrumento de Medida	83
4.3.1	Dimensões e itens do Empenhamento Organizacional.....	84
4.3.2	Dimensões e itens do Empenhamento para a Mudança Organizacional.....	85
4.3.3	Dimensões e itens de avaliação da Mudança Organizacional	86
4.4	A amostra	88
5.	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS	91
5.1	Caracterização estatística da amostra.....	91
5.2	Caracterização estatística das variáveis.....	95
5.2.1	Empenhamento organizacional	95
5.2.2	Empenhamento à mudança organizacional.....	97
5.2.3	Percepções da Mudança organizacional.....	98
5.3	Análise da fiabilidade e validade	100
5.4	Análise das correlações.....	103
6.	SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	114
6.1	Conclusões e Sugestões.....	119
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS		130
Anexo I.	Protocolo Simplex Autárquico.....	131
Anexo II.	PLano de gestão das realizações Simples Autárquico-SAMA.....	141
Anexo III.	Organização dos Dossiers Técnicos.....	143
Anexo IV.	Questionário aplicado aos colaboradores (versão word).....	145
Anexo V.	Tabelas e Cálculos SPSS.....	150

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Medidas desenvolvidas no âmbito do Simplex Autárquico 2008/2009 na Câmara Municipal do Porto	18
Tabela 2. Principais definições de mudança organizacional	28
Tabela 3. Tipologias da mudança organizacional	37
Tabela 4. John P. Kotter, “The Eight-Stage Process of Creating Major Change”	40
Tabela 5. Inconvenientes da mudança emergente e planeada (Cunha & Rego, 2002, 10-13)	47
Tabela 6. Comportamentos em situações de mudança, adaptado de Judson (1991)	59
Tabela 7. Factores e Razões de Resistência à Mudança, adaptado de Cunha et al. (2007)	60
Tabela 8. Evolução do Conceito Empenhamento Organizacional	66
Tabela 9. Empenhamento de Meyer & Allen (1991), adaptado de Rego (2003) “Empenhamento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões”	74
Tabela 10. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a medição do empenhamento organizacional, de Rego e Souto (2004)	85
Tabela 11. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a medição do empenhamento para a mudança, de Herscovitch & Meyer (2002)	86
Tabela 12. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a análise das percepções da mudança organizacional (Homburg et al., 2002; Malter & Dickson, 2001; Noble & Mokwa, 1999)	88
Tabela 13. População-alvo, amostra e elementos convidados para participarem no estudo	89
Tabela 14. Relação dos questionários enviados e recepcionados	90
Tabela 15. Caracterização global da amostra	94
Tabela 16. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Afectivo	95
Tabela 17. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Normativo	96
Tabela 18. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Instrumental	97
Tabela 19. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento afectivo à mudança	97
Tabela 20. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento normativo à mudança	97
Tabela 21. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento instrumental à mudança	98
Tabela 22. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Implementação da mudança organizacional	98
Tabela 23. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Adequabilidade da mudança organizacional	99
Tabela 24. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Autonomia	99
Tabela 25. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Assimilação da Mudança	100
Tabela 26. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Resultado da Mudança	100
Tabela 27. Teste Alpha de Cronbach Global (sem as variáveis demográficas)	101

Tabela 28. Resultados do teste Alpha de Cronbach por dimensão.....	101
Tabela 29. Resultados do teste Alpha de Cronbach por dimensão dos empenhamentos.....	101
Tabela 30. Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett	102
Tabela 31. Tabela representativa da média e desvio-padrão para as novas dimensões construídas a partir da média dos itens de cada uma.....	103
Tabela 32. Teste Anova para as variáveis demográficas categóricas nas dimensões <i>empenhamento organizacional</i> e <i>empenhamento à mudança</i>	104
Tabela 33. Teste Anova para as variáveis demográficas categóricas na dimensão de análise das <i>percepções da mudança organizacional</i>	105
Tabela 34. Coeficiente <i>R</i> de Pearson para as variáveis demográficas contínuas e dimensões do empenhamento....	106
Tabela 35. Coeficiente <i>R</i> de Pearson para as variáveis demográficas contínuas e dimensões de análise das percepções da mudança organizacional	106
Tabela 36. Coeficiente <i>R</i> de Pearson para as novas variáveis do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança	107
Tabela 37. Coeficiente <i>R</i> de Pearson para as novas variáveis do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança e percepções da mudança organizacional	108
Tabela 38. Coeficiente <i>R</i> de Pearson para as novas variáveis da mudança organizacional	111

ANEXOS

Tabela 39. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento Organizacional.....	151
Tabela 40. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento Organizacional Afectivo	151
Tabela 41. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento Organizacional Normativo	151
Tabela 42. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento Organizacional Instrumental	151
Tabela 43. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento à Mudança	151
Tabela 44. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento à Mudança Afectivo	151
Tabela 45. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento à Mudança Normativo.....	152
Tabela 46. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Empenhamento à Mudança Instrumental.....	152
Tabela 47. Teste <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão Mudança Organizacional.....	152
Tabela 48. Teste paramétrico ANOVA das dimensões do empenhamento com as Hab. Literárias da amostra	153
Tabela 49. Teste paramétrico ANOVA das dimensões da mudança organizacional com as Habilitações Literárias da amostra.....	153
Tabela 50. Teste paramétrico ANOVA das dimensões do empenhamento com o Sexo da amostra.....	154
Tabela 51. Teste paramétrico ANOVA das dimensões da mudança organizacional com o Sexo da amostra.....	154
Tabela 52. Teste <i>t de Student</i> ao empenhamento organizacional	155
Tabela 53. Teste <i>t de Student</i> ao empenhamento à mudança	155
Tabela 54. Teste <i>t de Student</i> para amostras emparelhadas (empenhamento organizacional e empenhamento à mudança).....	155
Tabela 55. Teste <i>t de Student</i> para amostras independentes (Sexo)	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipologia do Projecto <i>Simplex</i> Autárquico.....	16
Figura 2. Grupos de influência da mudança organizacional, adaptado de Ivancevich & Matteson (1999).....	32
Figura 3. Factores associados à mudança organizacional, adaptado de Huber <i>et al.</i> (1993)	34
Figura 4. Modelo de três etapas aperfeiçoado por Schein.....	47
Figura 5. Metodologia de estudo das mudanças organizacionais adaptado de Pettigrew & Whipp (1993)	50
Figura 6. As 4 teorias do processo de mudança, adaptado de Van de Ven & Poole (1995,p. 520)	53
Figura 7. Principais Causas de Resistência e Estratégias de Superação, adaptado de Kotter & Schlesinger (1979)....	60
Figura 8. Abordagens conceptuais e respectivas fontes teóricas de investigação, adaptado de Bastos (1993, p. 55) .	67
Figura 9. Modelo de Empenhamento de Porter <i>et al.</i>	72
Figura 10. Modelo de Empenhamento de O'Reilly & Chatman adaptado de Meyer & Herscovitch (2001).....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Caracterização da amostra por idade.....	92
Gráfico 2. Caracterização da amostra por habilitações académicas.....	93
Gráfico 3. Caracterização da amostra por Antiguidade na Autarquia.....	93
Gráfico 4. Caracterização da amostra por Antiguidade na Função	94

I. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno Mudança. A mudança em contexto organizacional resulta das contínuas transformações que ocorrem nos campos político, económico, tecnológico e social.

Mudar é nos dias de hoje a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional e, quer o sector público, quer o sector privado necessitam de se adaptar a esta nova realidade.

Para se prosperar num mundo dos negócios descrito como caótico, incerto e rápido, é necessário desenvolver novas ferramentas para sobreviver e manter a competitividade (Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

É inegável que factor humano representa um activo precioso em contexto organizacional. Todos os outros factores produtivos são ultrapassáveis, mesmo os tecnológicos. Contudo, ao descurar uma estratégia planeada de gestão de recursos humanos, e neste caso, de gestão da mudança, abre-se caminho para a insatisfação e desinteresse na adesão à mudança, e isso reflectir-se-á na produtividade e desempenho organizacional (Armenakis & Bedeian, 1999; Kotter, 1996; Orlikowsky, 1996).

Nesta óptica de adaptação e acolhimento da mudança, a relação indivíduo-organização assume novos contornos e especificidades.

Vários autores reconhecem a influência que o nível de empenhamento organizacional representa como factor influenciável na gestão da mudança e consequentemente no sucesso ou insucesso da implementação da mudança (Elias, 2009; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Meyer & Allen, 1997; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Jaffe, Scott & Tobe, 1994; Conner & Patterson, 1982).

Em contexto de modernização e inovação, a gestão da mudança assume-se como uma actividade de acompanhamento e de apoio a qualquer decisão de mudança cujo objectivo principal é o de assegurar o sucesso da mesma, contudo é importante ter em conta que o alcance de sucesso na implementação da mudança requer o estímulo dos indivíduos na adopção de novos comportamentos para que as mudanças desejadas sejam atingidas (Meyer & Herscovitch, 2001; Bilhim, 2001; Armenakis & Bedeian, 1999).

Com frequência, as pessoas receiam as mudanças e a melhoria, receiam que estas mudanças sejam sinónimo de redução de pessoal, receiam fazer ou sugerir melhorias porque não querem mal interpretadas ou opinativas. Outras vezes, simplesmente receiam falhar nas melhorias prometidas (Vorley, 1993).

Neste contexto, o empenhamento organizacional pode afirmar-se como um tema de relevo para a prossecução e implementação da mudança, dadas as ligações que têm vindo a ser estabelecidas entre este conceito e diversos comportamentos organizacionais como sejam a assiduidade, o *turnover*, a pontualidade, os comportamentos de cidadania e o próprio desempenho (Allen e Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999; Meyer, 1997, Meyer *et al*, 1989).

As pesquisas sobre empenhamento organizacional têm ganho destaque na medida em que uma das preocupações recorrentes das organizações é para com o seu sucesso e competitividade. As organizações têm consciência da necessidade dos colaboradores se identificarem com as organizações nas quais trabalham, pois só assim será possível que estes actuem em prol dos objectivos organizacionais.

No que respeita à área específica do sector público e da administração local é fácil reconhecer que quer a mudança organizacional quer o empenhamento organizacional são áreas sensíveis de estudo, uma vez que a sua gestão é também ela delicada. Na sua essência, a administração pública diferencia-se da administração privada na medida em que, visando a prossecução do interesse público, encontra-se numa situação de dependência instrumental do poder político que a rege (Bilhim, 2006, Veenswijk, 2005, Bilhim, 2004, Hood, 1991).

No entanto ambas as variáveis de estudo denotam ou têm repercussão nas relações e interacções com membros de equipa, colegas de trabalho, entidades externas e com a comunidade no geral, tendo a mudança organizacional o objectivo máximo de melhorar a eficácia e a eficiência organizacional, e com consequência exercer a sua influência no desenvolvimento organizacional e local.

Em contrapartida, dada a complexidade das políticas de gestão que se denota na administração local e consequentemente dos comportamentos delas emergentes o empenhamento organizacional parece ser um valioso indicador da relação do profissional com a organização, uma vez que ao englobar as dimensões normativa, afectiva e instrumental permite enfatizar os diferentes componentes dessa relação.

No seu sentido lato, o empenhamento afectivo reflecte o grau em que o colaborador se sente emocionalmente identificado e envolvido com a organização. O empenhamento normativo visa medir o grau em que essa relação se deve ao sentimento do dever, que o colaborador sente. No que diz respeito ao empenhamento instrumental este compreende a subsistência da ligação à organização mediante os custos

em que incorreria por sair da mesma e é aquele que se traduz em menos efeitos positivos para o desempenho.

1.1 Contextualização do Estudo

A Gestão, a Psicologia, a Sociologia e outras áreas afins têm estudado comportamentos que resultem num maior desempenho e produtividade das organizações. As suas contribuições ajudaram, e continuarão a ajudar, o entendimento sobre as organizações e a forma cada vez mais eficiente de alcançar os objectivos a que elas se propõem.

Entretanto, o desafio de mudar, enfrentado pelas organizações tem, se destacado nos últimos tempos com maior intensidade, principalmente devido a factores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, o fortalecimento de novas potências mundiais, que conseqüentemente conduzem as organizações a adequarem-se a novos contextos e a novos padrões, a fim de não cair na tão temida obsolescência organizacional.

O processo de integração no mercado (quer a nível nacional quer internacional) que provocou a competitividade interna e externa das organizações tornou necessárias transformações tecnológicas e organizacionais que como resultado alteraram as estruturas e os sistemas de gestão de anteriormente afectando também de uma forma directa os recursos humanos que as coordenam e compõem.

Por sua vez, a globalização provocou mudanças profundas na organização do trabalho, mudança nas estratégias em busca de eficiência e eficácia, e exigiu aprendizagens constantes, maior flexibilidade e adaptação dos colaboradores.

De igual modo a utilização de novas tecnologias permite agora a criação de ambientes de trabalho mais participativos e cooperativos.

A gestão da mudança é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. As organizações públicas não são excepção. Apesar de serem organizações complexas devido às suas características particulares, são também afectadas por mudanças que ocorrem no ambiente externo, tais como políticas governamentais, aspectos sociais e cada vez mais, por aspectos tecnológicos.

Actualmente, o que as organizações esperam dos seus colaboradores distancia-se da operação formal produtiva mecânica e direcciona-se para o mundo subjectivo que envolve percepção, linguagem, pensamentos, envolvimento, criatividade e participação. O processo de mudança continua exige do

trabalhador uma maior capacidade de reacção para adaptar-se a novos contextos e exigências dos mercados (Cunha *et al.*, 2007).

Os estudos de empenhamento organizacional, particularmente, na Administração Pública e Local, tanto quanto foi possível analisar são ainda incipientes. Por outro lado a mudança organizacional é uma variável que prescreve-se como uma certeza no contexto de reforma que a Administração Pública tem vindo a ultrapassar desde o final do Século XX.

Igualmente, o empenhamento organizacional afigura-se essencial aquando da implementação dum processo de mudança em qualquer área de actividade pois reflecte: *a)* a adesão ao projecto organizacional ou às mudanças que se pretendem introduzir, *b)* e o grau de identificação dos colaboradores com os objectivos organizacionais e/ou as mudanças organizacionais e *c)* a vontade de nela permanecer e de apoiar as mudanças. Nesta óptica, ele é também um indicador da eficácia das práticas de gestão, nomeadamente da gestão a um nível mais operacional de recursos humanos.

1.2 A Reforma da Administração Pública

Os últimos anos do século XX, representaram um enorme desafio à gestão do sector público, na maioria dos países desenvolvidos. As mudanças e as reformas administrativas surgiram em diferentes contextos, para resolver problemas semelhantes, com estratégias diferentes.

A crise económica dos anos 70, resultante do choque petrolífero e da influência ideológica da designada Nova Direita, que obrigatoriamente provocou iniciativas de reestruturação económica e a adopção de novas estratégias organizacionais, atingiu o Estado nos anos 80.

A partir dos finais dos anos 70 foi assim iniciado um movimento de reforma e modernização administrativa do sector público cujo principal objectivo era o de tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz com capacidade de prestar melhores serviços aos cidadãos.

Até à década de 80 aquilo que se entendia por reforma era sinónimo de mudança da lei orgânica ou das estruturas de funcionamento. Considerava-se que as organizações públicas eram instrumentos utilizados pelos governos para implementar as suas políticas. Até então, a Administração Pública era encarada, pela concepção weberiana, como uma máquina (Rocha, 1999).

Porém, com a falência eminente do *Welfare State*¹ (decorrente da insustentabilidade orçamental e gestionária do mesmo) criaram-se novos modelos e paradigmas de administração, estando estes na génese daquilo a que se veio denominar de reforma administrativa (Rocha, 2001).

O reconhecimento de que a mudança das estruturas sob a forma de lei pouco ou nada alterava o funcionamento dos serviços, determinou a substituição do *Welfare State*, que mantinha uma lógica predominantemente administrativa e profissional, por um novo modelo de gestão denominado *New Public Management*². Dito de outra forma, constatou-se uma urgente necessidade de substituir a racionalidade jurídica por uma racionalidade baseada na gestão (Madureira & Rodrigues, 2006, Araújo, 2002b; Rocha, 1999 e 1995; Lane, 2000, Hood, 1991).

O *New Public Management* demarcou-se da gestão pública típica uma vez que apresenta uma maior nitidez nas suas características que para Hood (1991) se identificavam na profissionalização da gestão, na criação objectiva de medidas de desempenho, no privilegiar a importância dos resultados e da redução dos custos e na segmentação das unidades administrativas consideradas exageradamente grandes.

Segundo Lane (2000), o novo modelo de gestão pública afirmou-se essencialmente como uma opção gestionária à inércia e às ineficiências tradicionalmente relacionadas com as organizações burocráticas, que teve como pano de fundo a insatisfação do modelo de gestão adoptado pelo *Welfare State* e nas crescentes cargas fiscais sobre os cidadãos.

Definida a estratégia do *New Public Management* foi necessário, como sugerem Miles & Snow (1984), efectuar os devidos ajustamentos nos processos de gestão e nas estruturas organizacionais. Em termos de inovação nos processos de gestão o novo modelo apostou na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública.

Caiden (1991) adianta que a implementação deste modelo seguiu duas estratégias distintas, nomeadamente: uma que consistia numa selecção de objectivos considerados importantes e uma concentração dos recursos necessários para cumprir esses mesmos objectivos e, em alternativa uma outra estratégia baseada na implementação de mudanças incrementais de modo a permitir que as mesmas fossem aceites e assimiladas pelos envolvidos³.

¹ Tradução: Estado Welfare. "O ataque ao "Estado de Welfare" foi desencadeado pelos partidos de direita, os quais retomaram o pensamento económico liberal e defendiam que o modelo Keynesiano era fundamentalmente ineficiente, insistindo na desregulação e na não intervenção do Estado na actividade económica" (Rocha, 2001).

² Tradução: Nova Gestão Pública.

³ Araújo (1999) refere que a ideia base desta estratégia é a de que os funcionários se opõem a mudanças radicais na medida em que estas ameaçam o "status quo".

Um aspecto importante, senão o mais importante, é que a substituição da gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada⁴, que o novo modelo de gestão causou ao longo do tempo, de uma forma indirecta, fez com que aspectos da Administração Pública tão fundamentais como os modelos de organização do trabalho (com a crescente descentralização administrativa) e como a gestão de recursos humanos fossem também eles repensados.

Pelo exposto é possível afirmar que, a Administração Pública tradicional caracteristicamente burocrática tornou-se lenta e demasiado pesada não conseguindo acompanhar os novos ritmos tecnológicos e gestores que exigiam tomadas de decisão e estruturas mais horizontais e simplificadas.

Na sua essência a Reforma da Administração Pública determinou profundas mudanças na concepção de Estado. O paradigma burocrático de administração foi gradualmente substituído por novos modelos de gestão pública que deram lugar a um paradigma mais empresarial e menos administrativo. Mais tarde, emergiu um novo paradigma baseado numa gestão pública de qualidade, centrada no cidadão, na qualidade dos serviços e na durabilidade das reformas de Estado (Tavares, 2005; Bilhim, 2004; Rocha, 2001, 1999).

1.3 Gestão da Mudança na Administração Pública Portuguesa

A tendência actual da organização pública converge num objectivo comum, aquele que visa a busca de modelos organizacionais que criem condições de competitividade às instituições num ambiente que exige capacidade própria de captação de recursos, agilidade e flexibilidade para responder às necessidades e também uma forte capacidade de ajustamento ao seu meio (científico, económico, tecnológico, social).

As sociedades contemporâneas têm vindo a exercer uma pressão cada vez maior sobre o Estado e, em particular, sobre o sector público no sentido de modernizar o seu modelo e as suas práticas de gestão, denunciando assim o “imperativo da mudança” (Farazmand, 1999; Paton & McCalman, 2000; Veenswijk, 2005).

Gray & Jenkins (1995) referem inclusive que a gestão pública de modo a “*ser mais eficiente deve ser adequada à era da informação, enfim, passá-la para um paradigma pós burocrático*” (p. 75).

Bilhim (2004) adianta que todas, ou quase todas, as áreas de actuação e gestão da Administração Pública se concretizam com limitação dos constrangimentos jurídico-legais. Os serviços públicos vêem a sua actuação, estrutura orgânica e estilos de gestão condicionados pelo contexto político de cada época.

⁴ Sobre esta perspectiva de mudança Mintzberg (1996) afirma que houve excessos e que se foi longe de mais na ideia de gerir o Estado à maneira empresarial e que nos negócios privados nem tudo é bom, como no sector público nem tudo é mau; e que o sector privado deve aproveitar algumas das virtualidades da gestão pública.

Não obstante, segundo Rocha (2001), o Estado foi progressivamente adoptando técnicas e métodos de gestão características da administração privada, prosseguindo princípios de eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Bilhim (2004) corrobora referindo que *“os problemas da Administração Pública podem ser resolvidos com o apoio dos conceitos, modelos e técnicas em uso na Administração Privada. A Administração Pública é essencialmente administração”* pois os recursos dos quais dispõe são escassos, ou no mínimo demasiado constringentes (p. 13).

Em contexto autárquico, as expectativas e crescentes exigências dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram também uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativa que pretende substituir a lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos, por um modelo de administração centrado no cidadão (Pinto, 2007; Rocha, 2001).

De facto, a crescente sofisticação das necessidades dos cidadãos e das empresas que a Administração deve atender tem levado a sucessivas e contínuas tentativas de melhorar os serviços públicos.

A flexibilidade nos serviços públicos é a principal consequência da adaptação permanente às necessidades dos cidadãos e às mudanças que vão surgindo na sociedade. Assim, no sentido de melhor e tornar os processos mais eficazes e eficientes, a Administração Pública necessitou abraçar a mudança (Pinto, 2007).

Porém, Madureira & Rodrigues (2006) acautelam que as idiosincrasias organizacionais da Administração Pública *“devem ser especialmente sensíveis a esta questão, uma vez que para que se possam alterar e modernizar os seus procedimentos, tradicionalmente ancorados em aspectos de carácter normativo e burocrático, importa não só o recurso à implementação das novas tecnologias mas sobretudo de novos comportamentos”*. Só assim a realidade administrativa poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais que a enquadram (p. 154).

Magalhães & Vieira (2004) referem que toda a mudança inerente à Reforma da Administração Pública tem de ser gerida, a sua gestão *“constitui-se como uma actividade de acompanhamento e de apoio a qualquer decisão de mudança tomada”* no âmbito desta reforma e cujo objectivo é o de *“assegurar o sucesso da mesma”* (p. 1).

Segundo os autores as questões mais relevantes da gestão da mudança na Reforma da Administração Pública são: 1) a aprovação da operacionalização da reforma que resultou da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004⁵ relevou a importância da gestão por objectivos que é inclusive apontada como a

⁵ A Resolução n.º 53/2004 foi um diploma de enorme importância e pelo qual o país esperava há quase 30 anos.

essência desta reforma na medida em que serviu de ponto de partida para todos os projectos e programas de mudança; 2) os Sistemas de Informação que se tornaram no principal elemento de mudança; 3) a mudança das políticas e práticas de gestão de recursos humanos decorrente da passagem de uma gestão administrativa para uma gestão individualizada das pessoas; e 4) a legitimação da liderança, esta questão prende-se com o facto de na Administração Pública portuguesa ser difícil para as chefias estabelecerem a sua legitimidade enquanto líderes (Magalhães & Vieira, 2004).

Relativamente à União Europeia, a simplificação legislativa e administrativa é também hoje parte de uma política comum estrategicamente orientada para a reforma dos ambientes regulatórios, a modernização dos serviços públicos e a dinamização da economia.

Esta estratégia abrange as instituições europeias, os Estados-Membros, as Regiões e as Autarquias locais, no âmbito das respectivas áreas e esferas de competência e no respeito dos diferentes níveis de autonomia política e administrativa de que gozam.

Em Portugal, o Simplex – programa operacional que dá corpo a esta política – tem estado especialmente focado em processos e procedimentos da Administração central. A experiência colhida em dois anos de vigência do programa Simplex e a resultante da concretização de medidas de simplificação pelos Municípios, aconselham a sua extensão às autarquias locais - Municípios e Freguesias - que de forma voluntária pretendam envolver-se neste objectivo comum.

Em suma, um ponto-chave, e inovador na reforma que a Administração Pública tem vindo a ultrapassar, é portanto a criação de figurinos modernizadores. Nesta área a Câmara Municipal do Porto tem sido pioneira como poderá ser compreendido no ponto seguinte.

1.4 O Programa de Simplificação Administrativa da Câmara Municipal do Porto

Qualquer autarquia moderna tem como prioridade melhorar a qualidade de vida e o bem-estar colectivo e afirmar-se na economia global através da inovação e da capacidade de atracção de cidadãos activos e participativos e de agentes económicos dinâmicos e solidários. Para isso, são precisos modelos de gestão ágeis e transparentes, assentes na optimização dos processos e na orientação dos organismos para os cidadãos e para as empresas, eliminando procedimentos e rotinas que não agregam valor aos serviços prestados.

O Município do Porto assumiu como prioridade melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes sejam eles residentes ou não no concelho, ou entidades singulares ou colectivas. Quer isto dizer que a população-alvo

deste projecto não se limita à população residente⁶ no concelho, mas também à população utilizadora⁷, ao tecido empresarial existente⁸ e aos potenciais agentes económicos que se pretende atrair ao concelho.

Assim, numa perspectiva de modernização administrativa e administração electrónica, a Câmara Municipal do Porto, criou em Maio de 2003 um novo serviço integrado na Direcção Municipal de Serviços da Presidência: o *Gabinete do Município* e, em Julho de 2004 disponibilizou este novo serviço, que assenta numa lógica de balcão único que se estabelece num atendimento multicanal integrado, concebido para facilitar a relação entre os munícipes e a Autarquia através da prestação de serviços transversais e de uma resposta única no atendimento, num único espaço físico.

Uma posição de melhoria contínua tem sido desta forma adoptada pelo Município do Porto desde esta data e, o plano de modernização persistiu durante o ano de 2005 com o desenvolvimento do canal complementar de atendimento *online*, disponibilizado aos cidadãos e às empresas em 2007, este canal veio permitir, a ambos, sem deslocações, tratar de diferentes questões administrativas, desde a simples obtenção de informações, ou apresentação de requerimentos, consulta de processos, até à realização de pagamento de taxas.

Já em 2008, o circuito multicanal é completado com o canal voz que, de modo integrado com os restantes canais já existentes, permitiu oferecer mais uma opção ao cidadão e empresas no seu relacionamento com a Autarquia.

Este modelo de actuação tem sido realçado e disseminado como boa prática da administração pública em iniciativas da responsabilidade do Instituto Nacional de Administração (INA), da Direcção Geral de Administração Pública, da *Deloitte*, bem como da Unidade de Coordenação e Modernização Administrativa, designadamente através da participação da CMP na reunião sobre governo electrónico e simplificação administrativa com a OCDE, e, mais recentemente.

Em 2008, o estímulo inovador intensificou-se com o convite da Secretaria de Estado e Modernização Administrativa para a Autarquia participar na experiência piloto do Simplex Autárquico.

A Câmara Municipal do Porto, no âmbito da sua estratégia de modernização e inovação, celebrou assim, voluntariamente, a 3 de Julho de 2008 o Protocolo Simplex Autárquico (Anexo 1), juntamente com mais oito municípios⁹.

⁶ A população residente estimada no Porto é de 216 080 habitantes (2008).

⁷ A população utilizadora é de 267.000, distribuída entre trabalhadores com residência fora do Porto, 115.000, Estudantes c/ residência fora do Porto, 47.000, e outros utilizadores (compras, serviços), 105.000 (dados estimados pelo Gabinete de Estudos e Planeamento da Câmara Municipal do Porto, tendo por base elementos do Instituto Nacional de Estatística (Censos 2001, Inquérito à mobilidade 2000 e Anuários Regionais).

⁸ O Porto conta com a sede de 10.000 empresas e o emprego ascende a cerca de 220.000 postos de trabalho, a grande maioria dos quais (cerca de 180.000) afectos ao sector terciário. Comparativamente com outros concelhos, as actividades económicas predominantes no Porto são o comércio por grosso, o comércio a retalho, intermediação financeira (bancos, seguros...), alojamento e restauração, saúde e acção social, educação, edição e outras actividades gráficas, serviços prestados às empresas (contabilidade, consultoria, publicidade...) e actividades recreativas, culturais e desportivas.

- O Simplex Autárquico da Câmara Municipal do Porto

Baseado numa óptica de desburocratização, simplificação e eficiência dos processos e ainda de diminuição dos custos de contexto para os cidadãos e para as empresas, o Projecto Simplex Autárquico é materializado através de três componentes – *Qualificação do Atendimento*, *Racionalização da Gestão e Administração em Rede*, estritamente inter-relacionados, que, por sua vez, aglomeram um conjunto de trinta e uma medidas, também elas correlacionadas entre si.

A tipologia dos projectos pressupõe a ligação das três componentes com suporte na organização, nas pessoas e nas tecnologias.



Figura 1. Tipologia do Projecto *Simplex* Autárquico.

A componente *Qualificação do Atendimento* integra medidas que pretendem consolidar a acção da Autarquia no que diz respeito à organização e integração transversal de serviços administrativos, com base em soluções tecnológicas. O objectivo é a melhoria da prestação de serviços e de informações a cidadãos e empresas, disponibilizados nos múltiplos canais de atendimento complementares e integrados.

Este bloco integra oito medidas orientadas para os cidadãos e empresas, relacionadas com o desenvolvimento de soluções integradas de gestão de interacções, de reforço da plataforma multicanal integrada através da disponibilização de novas ferramentas, entre outras, e uma medida mais directamente voltada para as empresas – a criação de um balcão de atendimento municipal na Loja de Empresa.

º Câmaras Municipais de Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Redondo e Seixal.

A *Racionalização da Gestão* engloba medidas relacionadas com a simplificação de procedimentos, designadamente, através da reengenharia e da desmaterialização de processos. As medidas relacionadas com a reengenharia pretendem suprimir procedimentos desnecessários, melhorar a eficiência da organização e reduzir os custos de organização e funcionamento, em função das necessidades dos cidadãos e das empresas. As medidas de desmaterialização orientam-se para os processos internos e também para os processos de interacção da Autarquia com outras entidades, segundo uma perspectiva de integração transversal.

Aqui enquadram-se oito medidas que incidem sobre aspectos essenciais à organização interna, têm como destinatários os cidadãos e as empresas, como a simplificação de procedimentos e a reengenharia de processos, a criação da unidade de digitalização, a solução de gestão integrada de fiscalização, a solução de gestão de projectos e de sistemas de informação, etc.

Por fim, a *Administração em Rede* totaliza quinze medidas relacionadas com infra-estruturas tecnológicas, com interoperabilidade, com sistema de autenticação e com a disponibilização de serviços electrónicos aos cidadãos e às empresas. Ao nível das infra-estruturas, as medidas incidem sobre tecnologias, comunicações e sistemas de informação.

Esta componente, orientada para cidadãos e empresas, está presente num conjunto de medidas que aspiram desenvolver mecanismos interoperacionais entre os vários sistemas de informação da Autarquia e desta com entidades externas, implementar a assinatura electrónica proporcionada pelo Cartão do Cidadão. Outras medidas são relativas à disponibilização de formulários electrónicos das mais diversas áreas de prestação de serviços da Autarquia, no site institucional, no Portal do Cidadão, no Portal da Empresa e no Portal da Região Norte, a implementação do Cartão do Cidadão, entre outras. À disponibilização online de instrumentos de gestão territorial (cartografia, plano de ordenamento, etc), aos pagamentos online, ao licenciamento urbanístico digital, à transformação do actual site institucional num balcão de atendimento virtual de referência de acordo com as prioridades definidas a nível europeu, ao apoio à utilização desse balcão pelos cidadãos e empresas e à criação de um modelo único de organização do balcão de atendimento virtual, entre outras.

A Administração em Rede, sendo a componente principal, aparece em último porque assume-se que a sua concretização está intimamente relacionada com o sucesso da simplificação e qualificação do atendimento e a racionalização da gestão – assumindo uma perspectiva de “dentro para fora” com vista à integração com o todo.

As medidas encontram-se discriminadas na tabela seguinte com indicação da componente a que correspondem. Da totalidade, vinte e sete medidas são prioritariamente destinadas aos Cidadãos (C) e a Empresas (E) e doze são dedicadas prioritariamente à melhoria da eficiência da organização e à redução de custos de funcionamento da mesma (O).

Componentes	Medidas	C	E	O
Qualificação do Atendimento	1 Desenvolvimento de um sistema centralizado de entidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	2 Desenvolvimento de uma solução integrada de histórico de contactos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	3 Desenvolvimento de uma ferramenta integrada de comunicação e atendimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4 Criação de um balcão único na Biblioteca Pública Municipal do Porto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	5 Criação de um balcão de atendimento integrado de Museus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	6 Desenvolvimento de uma plataforma comum de gestão do conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	7 Disponibilização do sistema de filas de espera no site institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	8 Criação de um balcão CMP na Loja da Empresa		<input checked="" type="checkbox"/>	
Racionalização da gestão	9 Desenvolvimento de uma solução de gestão integrada de taxas municipais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	10 Desenvolvimento de um portal de gestão de projectos e de sistemas de informação			<input checked="" type="checkbox"/>
	11 Desenvolvimento do sistema de gestão integrado de fiscalização municipal			<input checked="" type="checkbox"/>
	12 Criação da factura electrónica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	13 Desmaterialização do processo de requisição de leitura na Biblioteca Pública Municipal do Porto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	14 Criação da Unidade Central de Digitalização			<input checked="" type="checkbox"/>
	15 Reengenharia de processos e certificação da qualidade da DMVP			<input checked="" type="checkbox"/>
	16 Simplificação de procedimentos camarários	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administração em rede	17 Desenvolvimento do Balcão de Atendimento Virtual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	18 Apoio à utilização do Balcão de Atendimento Virtual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	19 Promoção de um modelo único de organização do Balcão de Atendimento Virtual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	20 Desenvolvimento de formulários electrónicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	21 Disponibilização online (consulta) de informação cartográfica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	22 Disponibilização online (venda) de plantas de localização e de planos de ordenamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	23 Disponibilização online de fotocópias autenticadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	24 Disponibilização online do Boletim Municipal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	25 Disponibilização online de Serviços Culturais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	26 Disponibilização online da conta-corrente ao fornecedor e cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	27 Disponibilização de serviços electrónicos no Portal do Cidadão, no Portal da Empresa e no Portal da Região Norte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	28 Desenvolvimento da plataforma de licenciamento urbanístico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	29 Promoção da interoperabilidade com a plataforma de consulta às entidades externas intervenientes no licenciamento urbanístico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	30 Prestação de informação online, relativa ao licenciamento urbanístico a entidades externas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	31 Utilização do sistema de autenticação do Cartão do Cidadão	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Tabela 1. Medidas desenvolvidas no âmbito do Projecto Simplex Autáquico 2008/2009 na Câmara Municipal do Porto

Com o objectivo de orientar e controlar convenientemente todo o projecto, foi concebido um Plano de gestão das realizações do Simplex Autárquico (Anexo 2) que apresenta, para cada uma das realizações/medidas, os objectivos gerais, os responsáveis, a data de conclusão, os indicadores de realização e de resultado, bem como um campo dedicado ao controle da execução e outro ao registo das não conformidades.

Para definir claramente o modo de concretização de cada uma das fases de realização das medidas, foram desenhados Procedimentos e Instruções de Trabalho, especificamente para este projecto, regulados pelo Sistema de Gestão de Qualidade da Autarquia:

- a) Procedimento de Trabalho “Planeamento das realizações do Simplex Autárquico – SAMA”;
- b) Procedimento de Trabalho “Implementação das realizações do Simplex Autárquico – SAMA”;
- c) Procedimento de Trabalho “Avaliação e melhoria das realizações do Simplex Autárquico – SAMA”;
- d) Procedimento de Trabalho “Disseminação dos resultados das realizações do Simplex Autárquico – SAMA”.

Assim o desenvolvimento das medidas passa assim por quatro fases essenciais e, cada um dos citados procedimentos, estão associados um conjunto de impressos consubstanciados num Dossier Técnico (Anexo 3) que acompanhará a evolução de cada uma das realizações.

Finalmente, a concretização do projecto, só é possível com a crescente consolidação do forte empenho e direcção política e do envolvimento de toda a Câmara, significando uma responsabilidade comum, partilhada por todos e cada um dos serviços, dentro das respectivas esferas de competência representados na seguinte configuração de equipa de trabalho:

1. *Comissão de Direcção*, composta pelo representante máximo de cada unidade orgânica, à qual compete assegurar o controlo permanente da evolução da implementação do projecto;
2. *Equipa de Acompanhamento Transversal*, composta por um interlocutor dos serviços transversais de suporte ao projecto, designadamente, Direcção Municipal de Serviços de Presidência, Direcção Municipal dos Sistemas Informação, Direcção Municipal de Recursos Humanos, Departamento Municipal Jurídico e Contencioso e Gabinete de Estudos e Planeamento, responsável por garantir a articulação operacional entre as diferentes medidas, o aproveitamento de sinergias e a visão global do projecto;
3. *Equipa Técnica*, constituída pelos interlocutores dos serviços camarários owner das diferentes medidas em curso (Direcção Municipal de Serviços de Presidência, Direcção Municipal dos Sistemas

Informação, Direcção Municipal da Via Pública, Direcção Municipal de Urbanismo, Direcção Municipal de Finanças e Património, Direcção Municipal de Cultura, Policia Municipal, Direcção Municipal de Ambiente e Serviços Urbanos, Gabinete de Apoio às Actividades Económicas, Gabinete de Comunicação e Imagem) à qual cabe a implementação, acompanhamento e avaliação das medidas.

O desafio foi concluído com êxito em Julho de 2009, tendo a CMP sido uma das cinco autarquias a cumprir a cem por cento as medidas a que se propôs.

Em suma, numa perspectiva de agregação e inovação de serviços, o Programa de Simplificação Administrativa¹⁰, e a participação num Simplex Autárquico, assume-se, acima de tudo, como um motor de mudança, quer na simplificação quer na modernização administrativa da Autarquia, desta forma, a concretização das componentes acima mencionadas e respectivo conjunto de medidas, exige a permanente articulação entre a organização, os colaboradores da CMP e as tecnologias.

Não obstante, quando se implementam mudanças a um nível organizacional tão alargado, abrangendo a maioria dos serviços da Câmara Municipal do Porto¹¹, as pessoas envolvidas são necessariamente sujeitas a adaptar-se à mudança, portanto, qualquer acção de gestão da mudança terá de ter sempre, como ponto de partida e de chegada, o factor humano, ou seja, os colaboradores que ajudaram na prossecução das medidas desenvolvidas e implementadas através do PSA (Weick & Quinn, 1999; Kotter, 1996).

De seguida serão apresentados os objectivos e a problemática de estudo que envolve como ponto de partida o PSA, a mudança organizacional e o empenhamento organizacional.

1.5 Objectivos e Problemática do estudo

Como é possível concluir, do esclarecido no ponto anterior, no âmbito desta estratégia de modernização e simplificação administrativas, o Município do Porto, tem vindo, nos últimos anos, a apostar na implementação de medidas que facilitem a vida aos cidadãos e às empresas e que, simultaneamente, criem novos e melhores métodos de trabalho.

Nos anos 2008/2009, o Município do Porto estabeleceu o desenvolvimento de trinta e oito medidas de simplificação, das quais trinta e duas foram integradas numa candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA) e doze partilhadas no âmbito do projecto-piloto Simplex.

¹⁰ Será adoptada a sigla PSA.

¹¹ Será adoptada a sigla CMP.

O objectivo máximo do projecto visa a obtenção de impactos visíveis no funcionamento da Câmara e, a projecção do desenvolvimento económico e social da cidade do Porto. Encontra-se aqui definida uma das variáveis alvo de estudo do presente trabalho - a mudança organizacional - inerente ao PSA.

Consequentemente, uma variável que é, senão a mais importante num processo de mudança ou de apoio a este, uma das mais relevantes, é o empenhamento organizacional uma vez que este é ele próprio um motor auxiliador da implementação de mudanças organizacionais.

Quer positivas quer negativas, as evidências do impacto que a intensidade deste vínculo de ligação entre os indivíduos e as organizações e, por extensão, na sociedade em geral, explica a importância da inclusão desta variável no presente estudo. Este interesse é ampliado pela constatação de que as mudanças tecnológicas, socioeconómicas e culturais contínuas têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Este estudo de caso surge com o objectivo geral de estruturar uma análise do empenhamento organizacional dos colaboradores da CMP no âmbito da implementação e desenvolvimento do PSA¹².

Do exposto, surge assim os seguintes objectivos de estudo deste trabalho, nomeadamente:

- *Avaliar os níveis de empenhamento organizacional, afectivo, normativo e instrumental;*
- *Analisar a influência de variáveis pessoais (idade, género, antiguidade na função e na Autarquia) no empenhamento organizacional, afectivo, normativo e instrumental;*
- *Avaliar a existência de empenhamento para a mudança, afectivo, normativo e instrumental dos colaboradores da CMP;*
- *Analisar a influência do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança nas percepções das mudanças do PSA;*
- *Verificar a relação estabelecida entre os empenhamentos e a mudança na CMP.*

Em síntese, pretende-se com este trabalho analisar a relação entre as características da relação indivíduo-organização estabelecida e o impacto desta na implementação e facilitação da mudança organizacional, avaliando em que medida esta relação é influenciada pelo nível de empenhamento revelado.

¹² Importa salientar que não é um objectivo deste estudo avaliar os resultados, ou sequer caracterizar cada medida implementada no âmbito do Programa de Simplificação Administrativa.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura sobre as áreas a abordar neste estudo, efectuando sempre que for conveniente um enquadramento com o objectivo de estudo em concreto, ou seja, o PSA, o empenhamento e a mudança organizacional.

Esta revisão inicia-se com algumas considerações sobre a evolução do estudo da temática mudança organizacional, seguindo-se a apresentação dos seus principais conceitos e definições, os factores influenciadores da mudança, os tipos de mudança sob a perspectiva de vários autores. A revisão prossegue na temática da mudança organizacional abordando ainda o processo que a mudança organizacional envolve e os seus principais modelos teóricos. Para finalizar analisam-se os contratempos na implementação da mudança: a resistência à mudança como o elemento fundamental que é na falha dos processos de mudança.

Seguindo-se o enquadramento teórico do construto empenhamento organizacional, o mesmo encontra-se dividido em três partes, uma primeira parte, onde se apresenta a natureza e a evolução do construto. Uma segunda parte, onde se explora as dimensões de análise do empenhamento organizacional e finalmente os modelos de análise mais conhecidos.

O capítulo encerra com uma abordagem à relação entre as duas variáveis de estudo.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONTEXTO E CONCEITOS

Compreender a complexidade da mudança organizacional tem sido uma preocupação constante. Ao longo dos anos, várias perspectivas foram desenvolvidas e melhoradas. No entanto, nenhuma delas é perfeita, nem não foram encontradas imperfeitas em alguns aspectos. Isso acontece porque as dificuldades inerentes à implementação de uma mudança organizacional não se resumem ao nível das tecnologias, mas sim da realidade social envolvente e das características pessoais dos membros organizacionais envolvidos nessa mesma implementação.

Na realidade, o entendimento da influência que a mudança organizacional tem no desenvolvimento e comportamento nas, e das organizações tem sido alvo de vários contributos, investigação e discussões.

Inicialmente as discussões em torno da mudança organizacional geralmente abordavam o aspecto do processo que uma mudança implica como por exemplo: a resistência que as pessoas têm face a esta, as estratégias que são possíveis adoptar para implementar uma mudança, os comportamentos face às mudanças, ou ainda os objectivos da sua implementação.

Mais recentemente verifica-se o desenvolvimento de uma abordagem mais holística da mudança organizacional que tenta acima de tudo ordenar, analisar e facilitar a gestão da mudança em contexto organizacional.

2.1 A evolução do estudo da Mudança Organizacional

O século XX certamente será lembrado como um período de grande desenvolvimento industrial: o ser humano conseguiu criar, desenvolver e implementar ideias que possibilitaram grandes mudanças organizacionais. Como exemplo, a evolução tecnológica modificou a natureza do trabalho, derrubou conceitos culturais fortemente enraizados até a primeira metade do século passado, tais como limite de actuação, fronteira geográfica, conhecimento específico e cumulativo.

Numa perspectiva histórica, Cunha *et al.* (2007) referem que a gestão é uma “*actividade tão antiga como a constituição de grupos humanos para realizarem objectivos comuns*”, contudo, ao longo do tempo o estudo sistemático desta disciplina é que torna a gestão num fenómeno relativamente mais recente, cujos principais contributos se devem “*às mudanças sociais introduzidas pela Revolução Industrial*” (p. 74).

O contexto de gestão de antes não se assemelha em nada com o actual, o mesmo se passa com as mudanças que as organizações desenvolvem e conseqüentemente devem gerir.

Também Burke (2002) alude que a “*mudança organizacional é tão velha com as próprias organizações*”, fazendo inclusive uma analogia relativamente às mudanças em contexto organizacional de antigamente, que, apesar de em nada se comparar com a visão de mudança organizacional dos tempos modernos tem a sua relação (p. 19).

O mesmo refere que presumivelmente os faraós do antigo Egipto debateram-se com a necessidade de mudar para poderem construir as suas pirâmides, pirâmides essas que teimosamente desmoronavam apesar das inúmeras tentativas de construção, assim como a construção da Grande Muralha da China durante a China Imperial terá implicado um elevado nível de organização dos envolvidos e constantes modificações para conseguir erguê-la com sucesso (Burke, 2002).

Na era industrial, a mudança a nível organizacional normalmente ocorria com o objectivo último de obter uma produção mais eficiente, a linha orientadora era a de produzir mais ao mais baixo custo possível. Actualmente esta dinâmica foi substituída pelas necessidades crescentes do mercado.

Orlikowsky (1996) observa que a transformação das organizações apesar de ter sido sempre uma preocupação e motivo de investigação, quer para investigadores quer para gestores, ao longo de décadas, a sua razão de estudo baseava-se na questão de manutenção de estabilidade nas organizações e não necessariamente uma preocupação no aproveitamento dessas transformações para o desenvolvimento e crescimento organizacional (p. 63).

No passado, as organizações operavam num ambiente relativamente estável, em que a previsibilidade era um dado adquirido e as regras simples: os colaboradores com bom desempenho tinham segurança e estabilidade no emprego e este durava a vida inteira. Apesar de simplificada, a descrição contém um significativo fundo de verdade: o *status quo* e segurança eram factores primordiais e a mudança era uma verdadeira excepção, principalmente no que referia a organizações de carácter público (Burnes, 2009; Cunha *et al.*, 2007; Burke, 2002; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Rocha, 2001; Bilhim, 2001; Carr, Hard & Trahan, 1996; Orlikowsky, 1996).

Não obstante, Hammer & Champy (1993) encaravam já a mudança organizacional com “*normalidade*” declarando que “*a mudança havia se tornado quer incisiva quer persistente*”, num período em que muitos acharam a afirmação exagerada (p. 23).

Hoje em dia fala-se de mudança organizacional, com a mesma normalidade com que os autores a caracterizavam (Hammer & Champy, 1993), a propósito da concorrência acrescida no mercado, da desorganização dos grandes espaços económicos mundiais, da aceleração tecnológica, todos eles factores que obrigam a repensar a estrutura organizacional, a definição da missão, actividades e mercados das empresas, os seus processos de gestão, os sistemas de informação, etc. (Burnes, 2009; Cunha *et al.*, 2007; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Burke, 2002; Bilhim, 2001; Carr, Hard & Trahan, 1996; Orlikowsky, 1996).

Carr *et al.* (1996) adiantam que seja uma organização do sector público ou privado; quer de pequena, média ou grande dimensão; com actuação no mercado nacional ou global, a realidade é que “*todas as organizações fazem parte de uma grande experiência*”¹³ na medida em que se encontram face a face com uma mudança de paradigma no qual o conjunto de pressupostos orientadores do normal funcionamento das organizações já não se aplica e que conseqüentemente necessitam de ser substituídos. Os autores associam esta mudança de paradigma “*às transformações que o mundo enfrenta, na emergência de uma concorrência crescente ao nível de mercados, e ainda na explosão de novas tecnologias*” (p. 3).

Posto isto, o tema mudança tem vindo a obter maior destaque no ambiente organizacional e particularmente na área da gestão pois todas as organizações enfrentam necessidades de adaptação às constantes e imprevisíveis mudanças que surgem nas diversas áreas de negócio, às inovações, às crises de mercado, à própria concorrência crescente.

As organizações que não se sensibilizam com estas, acabarão por não resistir, não importando a sua dimensão, a sua actividade, ou o seu estágio de desenvolvimento (Burke, 2002; Pettigrew, *et al.*, 2001; Poole, Van de Ven, Dooley & Holmes, 2000; Armenakis & Bedeian, 1999; Carr *et al.*, 1996; Orlikowsky, 1996; Van de Ven & Poole, 1995).

Porém, Bilhim (2001) ressalva que, é devido a todas as mudanças que rodeiam as organizações, que estas acabam por, mais cedo ou mais tarde, perder o seu rumo e iniciam-se assim os seus problemas de alinhamento. Desta forma as organizações passam pela necessidade de alterar, em maior ou menor grau, o que num determinado espaço de tempo as caracteriza, ou seja, a sua identidade, os seus valores, os seus objectivos estratégicos, os seus pressupostos fundamentais, a necessidade de mudança instala-se, seja de uma forma mais profunda ou mais estratégica.

A mudança organizacional é assim um conceito adaptado à realidade do mundo e sociedade actual, e à realidade organizacional contemporânea. As organizações procuram agora encontrar oportunidades que lhes

¹³ Os autores encaram a mudança como um acontecimento digno de ser considerado como parte de uma grande experiência, “*The Great Experiment*”, da história humana.

garantam um qualquer tipo de vantagem competitiva (Cunha *et al.*, 2007; Burke, 2002; Pettigrew, *et al.*, 2001; Weick & Quinn, 1999; Carr *et al.*, 1996; Orlikowsky, 1996; Porras & Silvers, 1991).

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram alucinantes; a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipa; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, o que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar. Consequentemente os processos de mudança, inovação e desenvolvimento tornaram-se instigadores de vários outros processos de gestão organizacional, como a gestão de carreiras, trabalho de equipa e tomada de decisões, alteração e definição de estratégias organizacionais e de gestão de recursos humanos, entre outros (Poole *et al.*, 2000, p. 3-5).

Quer seja por problemas de eficácia organizacional, quer por necessidade de inovação, ou porque funcionam tão bem que perspectivam um possível crescimento no mercado, a mudança organizacional está presente, como nunca antes sentido, nas organizações de todo o tipo.

A realidade é que nunca na História as empresas estiveram sujeitas a tantas e tão profundas mudanças como aquelas que, presentemente, são obrigadas a enfrentar e, no futuro, as organizações devem esperar enfrentar ainda mais mudanças, a um ritmo cada vez mais acelerado.

2.2 Definição de Mudança – Principais Conceitos

Num mundo que há séculos se encontra em constante mudança, não é possível conceber uma organização de uma forma estática. É imperativo que uma organização seja flexível à mudança pois o mercado assim o exige.

O conceito de mudança foi introduzido na área da psicologia social no final da década de 40. Há já mais de 60 anos Coch & French (1948) afirmavam que as mudanças frequentes no trabalho das pessoas eram necessárias para manter as condições de concorrência e de desenvolvimento tecnológico.

Em 1981, James March mencionava que a maioria das mudanças organizacionais reflectia simplesmente a resposta a forças demográficas, económicas, sociais e políticas, adiantando que todas as organizações enfrentam mudanças continuamente.

Hannan & Freeman (1984), desenvolvendo o conceito de inércia estrutural nas organizações referiam-se à mudança em contexto organizacional como uma “*resposta ambiental*”, ou seja, as mudanças ocorriam como resposta ao ambiente envolvente da organização e às suas necessidades. Afirmando, sobre as mudanças organizacionais, que “*a literatura contemporânea contém pelo menos três diferentes pontos de vista*”, que

são representados pelas teorias da ecologia das populações, da adaptação racional e da transformação aleatória (p. 150).

O estudo teve como base a teoria da ecologia das populações organizacionais do qual os autores sustentam que as organizações adaptam-se ao seu meio ambiente o que dificulta largo modo a sua capacidade de mudar e de lidar com as mudanças, o que conseqüentemente causa uma inércia estrutural e uma resposta relativamente lenta à ocorrência de ameaças ou oportunidades nos seus ambientes (Hannan & Freeman, 1984).

Nesta óptica, Porras & Silvers (1991) e Nadler, Shaw & Walton (1995) também percebem a mudança organizacional como uma resposta da organização às necessidades e transformações que vigoram no ambiente envolvente, com o intuito de manter a congruência entre os elementos organizacionais, como, o próprio negócio, os recursos humanos, a estrutura ou a cultura, de modo a sobreviver e prosperar no mercado.

Numa perspectiva de desenvolvimento organizacional Porras & Robertson (1992), definem a mudança como: *“um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas, cientificamente comprovadas, cujo objectivo é obter uma mudança planeada na ambiente de trabalho com a finalidade de promover o desenvolvimento individual e a melhoria do desempenho dos membros organizacionais e através da adopção de novos comportamentos nas suas funções”* (p. 723).

A mudança organizacional centra-se assim numa alteração profunda no funcionamento normal de uma organização, nos membros e líderes que a coordenam, na sua estrutura, estratégia e até mesmo na utilização dos seus recursos (Huber, Sutcliffe, Miller & Glick, 1993, p. 215).

Carr *et al.* (1996) consideram que a mudança organizacional pressupõe uma *“alteração na maneira comum de se fazer as coisas para uma nova forma que se prevê resultados positivos”*, contudo salvaguardam que *“esta fase de transição pode ser difícil e até mesmo dolorosa”* para uma organização (p. 3-4).

Palavras como: inovação, reengenharia, reestruturação, transformação, modificação, desenvolvimento organizacional estão na ordem do dia, assim como a palavra mudar e mudança, são agora sinónimo de competitividade e sustentabilidade na realidade organizacional.

AUTORES	CONCEITO
Porras & Robertson (1992)	É um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente estruturadas cujo objectivo é uma alteração planeada do ambiente de trabalho com a finalidade de aumentar o desenvolvimento individual e organizacional.
Nadler, Shaw & Walton (1994)	Resposta da organização às alterações que ocorrem no meio ambiente, visando preservar a congruência entre os seus componentes.
Van de Ven & Poole (1995)	É um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, numa organização.
Robbins & Judge (2007)	São actividades intencionais, pró-activas e direccionadas para a obtenção das metas organizacionais.

Tabela 2. Apresentação das principais definições de mudança organizacional

Como se pode verificar na Tabela 2, os conceitos de mudança organizacional revelam uma certa heterogeneidade. O ponto comum entre eles é o seu carácter de resposta às procuras do ambiente envolvente e às necessidades organizacionais.

Weick & Quinn (1999) enfatizam ainda que “*a mudança nunca começa porque ela nunca pára*”. Ela é caracteristicamente um processo constante e o ideal seria renomeá-lo de “mudando” ao invés de mudança, para demonstrar essa ideia de processo contínuo (p. 381-382).

Em suma, uma mudança organizacional diz, geralmente, respeito a uma reorientação fundamental na forma em que a organização actua e funciona no seu dia-a-dia, na medida em que as organizações têm agora de lidar com novas tecnologias emergentes no mercado e as suas actualizações são também constantes, têm de enfrentar reorganizações nas suas estruturas, têm que melhorar processos, fazer fusões, aquisições. A adaptação tem de reflectir a rápida mutação da envolvente e deve ser contínua (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Cunha *et al.*, 2007).

Recentemente, a mudança em contexto organizacional, e o seu estudo, ganhou novos contornos e perspectivas sob uma óptica mais comportamental e estratégica da mudança. Cada vez mais, identificar a altura certa para a mudança e realizar uma boa gestão desta, é essencial para qualquer organização, ela assumiu um papel estratégico central na própria gestão organizacional (Waclawski, 2002).

A este nível, a mudança organizacional abrange a introdução de novos processos, procedimentos e tecnologias que constituem uma abordagem diferente daquilo que as pessoas envolvidas geralmente consideram comum de realizar o seu trabalho (Burke, 2002; Waclawski, 2002; Carr *et al.*, 1996).

É contudo importante realçar que qualquer organização coexiste num meio, este meio envolvente é como que uma orientação externa que influencia directamente a sua actuação. Todos os recursos dos quais uma organização necessita para sobreviver são disponibilizados por esse meio envolvente, como as matérias-primas, os recursos humanos, ou a tecnologia, e é nesse mesmo meio que os resultados da actividade de uma organização, ou seja, os seus produtos são disponibilizados (Cunha *et al.*, 2007).

A envolvente organizacional e os factores motivacionais da mudança, serão temas a abordar nos pontos seguintes.

2.3 A organização e a sua envolvente – A emergência e factores influenciadores da mudança

Caracteristicamente o meio envolvente de uma organização é constituído por todos os elementos externos à organização e que afectam, ou podem afectar, a sua actividade directa ou indirectamente, a nível local, nacional ou global.

Aldrich (2008), considera que o meio envolvente da organização é sobretudo uma fonte de informações, que, depois de filtradas pelos membros, e principalmente pelos gestores, organizacionais, se tornam no principal ingrediente do processo de tomada de decisão interna¹⁴. Desta feita, é compreensível que “*o sucesso das organizações depende do nível de atenção que prestam à envolvente*” (Cunha *et al.*, 2007, p. 864).

Considerando o meio envolvente como uma fonte de recursos, Aldrich (2008) propõe seis dimensões de análise segundo as quais os recursos se tornam disponíveis para as organizações: a *capacidade*, que se refere à disponibilidade de recursos que o meio envolvente põe à disposição das organizações; a *homogeneidade-heterogeneidade* que representa o grau de similaridade ou diferenciação entre os elementos da população, incluindo organizações, indivíduos ou quaisquer forças sociais afectando os recursos; a *estabilidade-instabilidade* que representa o grau de rotação entre os elementos da população; a *concentração-dispersão*, que é a forma como os recursos, incluindo a população organizacional se encontra distribuída no meio envolvente; o *domínio de consenso/não consenso* que se refere ao grau em que a disputa de um domínio específico é posto em causa ou reconhecido pelas outras organizações e a *turbulência*, extensão em que o meio envolvente é perturbado por acréscimo de interligações, tornando-o obscuro para o observador (p. 63-69).

¹⁴ O autor escreveu a primeira versão deste livro em 1979. Quando este foi lançado o interesse da investigação na mudança organizacional aumentou. A premissa orientadora do livro é a resposta às condições que alteram as organizações. O livro ainda hoje continua a ser uma referência na área do estudo organizacional e a sua envolvente.

As dimensões propostas por Aldrich (2008) foram alvo de outras propostas de análise como a de Dess & Beard (1984) e Dess & Origer (1987) para efeitos de decomposição da envolvente organizacional definiram 3 categorias: a *munificiência*, o *dinamismo* e, a *complexidade*. A *munificiência* diz respeito à escassez ou abundância dos recursos necessários à população organizacional que opera nesse meio envolvente e assemelha-se à dimensão da capacidade anteriormente descrita; o *dinamismo* comporta a estabilidade-instabilidade e a turbulência e finalmente a *complexidade* que abarca as dimensões homogeneidade-heterogeneidade e concentração-dispersão¹⁵.

Apesar de algumas excepções, as organizações não são auto-suficientes, ou seja, a sua sobrevivência depende do intercâmbio mantido com o meio envolvente. Para Meyer & Scott (1992) o meio envolvente de uma organização é composto por *elementos tecnológicos* que permitem à organização obter informação e recursos necessários para a realização do trabalho; e, por *elementos culturais e institucionais* que são materializados nas regras, percepções e significados pelos quais as organizações se regem e que são partilhados em sociedade¹⁶.

Shirley¹⁷ (1976) caracteriza as forças de mudança em dois tipos: as forças exógenas e as forças endógenas à organização. As principais *forças exógenas* são as novas tecnologias, mudança nos valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente como ao nível económico, político ou social, estas forças externas criam a necessidade de mudança no interior organizacional. Em contrapartida as forças endógenas criam necessidades de mudança a um nível estrutural e comportamental, o autor adianta que estas forças de mudança representam um “*equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização*”, ou seja, as forças endógenas sucedem da tensão organizacional, quer seja nas actividades do dia-a-dia, nos relacionamentos dos membros organizacionais, na performance ou nos seus resultados (p. 37).

Numa perspectiva similar, Cunha *et al.* (2007) apontam também para duas dimensões ambientais do meio envolvente e serão estas as dimensões orientadoras neste trabalho para analisar as influências que as organizações sofrem do ambiente envolvente. Para os autores, todos os factores que compõem o meio envolvente e que influenciam indirectamente a organização são a *envolvente geral*, outros factores que revelem uma influência directa na actividade da organização denominam-se *envolvente específica* (p. 864).

A *envolvente geral* interage indirectamente com as organizações, e afecta de igual modo a maioria das organizações, é constituída por factores político legais, económicos, sócio-culturais, tecnológicos, demográficos e o ambiente físico. A título de exemplo, no *ambiente político-legal* destacam-se as políticas

¹⁵ Para uma melhor avaliação do estudo do meio envolvente, as suas influências e respectivas dimensões ver também Emery e Trist (1965), Ansoff (1979), Miller e Friesen (1983), Miller (1987), Hanna & Freeman, 1984 e 1989, Castrogiovanni (1991).

¹⁶ A primeira versão deste livro é datada no ano de 1983.

¹⁷ Original publicado em 1974, na revista MSU Business Topics, Springs 1974, v. 22(2). Traduzido do original em inglês por Geni Goldschmidt.

económicas, a legislação (fiscal, laboral, comercial, ambiental, etc.), o risco político e a estabilidade política e social. Como factores *económicos* temos o nível de desenvolvimento económico, mercados de recurso e de produtos, taxas de câmbio, inflação, taxas de juro, crescimento económico, entre outros. Quanto ao *ambiente sócio-cultural*, a cultura é constituída pelos valores, crenças, convicções e comportamentos partilhados por uma sociedade. Inclui elementos constitutivos tais como a língua, a religião, a organização social, a educação e a história. O *aspecto demográfico* refere-se à disponibilização dos recursos humanos no mercado de trabalho, a ambiente faculta os membros organizacionais. No que diz respeito à *tecnologia*, esta inclui os desenvolvimentos científicos e tecnológicos numa indústria em particular e na sociedade em geral e, por fim, o *ambiente físico* é composto por todos os recursos naturais passíveis de exploração por parte da organização no desenvolvimento dos seus *outputs* (Aldrich, 2008; Cunha *et al.*, 2007).

Em contrapartida a *envolvente específica* afecta as organizações de uma forma mais variada dependendo dos clientes que tem, dos fornecedores com quem lida, dos seus concorrentes directos, da tecnologia que o seu sector de actividade disponibiliza, dos seus accionistas, sindicatos, entre outros, esta envolvente caracteriza-se pelas influências de todas as pessoas e organizações, que têm algum tipo de interesse na organização e que podem de qualquer forma influenciá-la (Cunha *et al.*, 2007).

Como é possível concluir, a maioria das mudanças organizacionais reflecte simplesmente as respostas a todas estas forças demográficas, económicas, sociais e políticas que compõem a envolvente organizacional.

A reacção das organizações aos desafios e obstáculos emergentes é contudo variada, algumas antecipam-se às mudanças, outras reagem, outras evitam-nas a qualquer custo, as organizações possuem assim uma variedade de respostas às mudanças no ambiente. Alguns autores acreditam que os diferentes tipos de resposta devem-se a como as mudanças ou questões "*ambientais*" são desencadeadas e interpretadas dentro de uma organização (Nadler *et al.*, 1995, Hannan & Freeman, 1993¹⁸; Kelly & Amburgey, 1991; March, 1981).

Seo, Putnam & Bartunek (2004) enfatizam várias dualidades e tensões no planeamento da mudança organizacional dando aqui relevo às influências distintas que o ambiente externo e ambiente interno, ou envolvente geral e específica, representam na mudança em contexto organizacional. Este contraste externo vs interno foca-se na possibilidade de uma organização ser influenciada por *forças externas à organização* que levam à necessidade de fazer alterações internamente, ou por *factores internos* como por exemplo a adopção

¹⁸ A primeira versão deste livro é datada de 1989. Hannan & Freeman são uma referência bibliográfica na área das ciências sociais e no estudo da relação organização-envolvente. A *perspectiva da ecologia organizacional* foi desenvolvida pelos autores e relaciona-se com a questão de: como e porquê as populações organizacionais evoluem e desenvolvem-se.

de novas estratégias e práticas organizacionais para melhorar a *satisfação no trabalho* dos seus colaboradores ou *qualidade do trabalho* (p. 77).

Tendo em conta as influências e aspectos do meio envolvente analisadas anteriormente que influenciam directamente ou indirectamente a organização e que impõem, também de uma forma directa ou indirecta, a necessidade de mudanças organizacionais permite dividir os factores de mudança em dois grupos nomeadamente: ambiente externo e ambiente interno. A figura 2 ilustra as respectivas influências que estes dois grupos comportam.



Figura 2. Grupos de influência da mudança organizacional, adaptado de Ivancevich & Matteson (1999)

Ivancevich & Matteson (1999) referem que o ambiente geral e forças externas estão fora do controlo da gestão de uma organização, em contrapartida, o ambiente operacional e forças internas são geridas internamente e por esse motivo podem ser controladas até determinado ponto.

Analisando o primeiro grupo, o ambiente externo inclui todas as forças económicas, político-sociais e tecnológicas facilitadoras de um processo de mudança, a palavra facilitadora assume neste caso um aspecto importante, na medida em que não significa que estas forças sejam elas próprias o suficiente para iniciar uma mudança mas assumem um papel chave na influência e iniciação de um processo de mudança (Ivancevich & Matteson, 1999, p. 614).

As forças internas da mudança ocorrem no interior da organização ao nível operacional, os autores referem que podem ser associados aos problemas ao nível dos processos organizacionais e ao nível comportamental.

Os problemas processuais podem ocorrer numa tomada de decisão ou na comunicação organizacional, por exemplo, decisões que não se adequam às necessidades reais da organização ou decisões que são colocadas em espera e prejudicam o desenvolvimento interno, ou ainda devido a uma falha na comunicação, todas estas situações podem implicar uma necessidade de mudança súbita no funcionamento da organização. Quanto aos problemas a nível comportamental estes podem ser de vária ordem, a título de exemplo, níveis de absentismo elevados ou de empenhamento reduzidos são sintomas preocupantes para um gestor, que face a estas situações necessitará de implementar mudanças de forma a reverter este problema (Ivancevich & Matteson, 1999).

Huber *et al.* (1993) identificaram 24 factores passíveis de desencadear a mudança numa organização agrupados em cinco categorias: 1) características do ambiente organizacional; 2) características do desempenho organizacional; 3) características dos gestores de topo; 4) características da estratégia organizacional; e finalmente 5) as características da estrutura da organização (p. 215).

Analisando melhor estas cinco categorias, Huber, *et al.* (1993) defendem que o ambiente envolvente de uma organização, e a relação entre estes, deve ser criada e mantida a um nível satisfatório o que significa que a organização se deve adaptar à realidade do seu ambiente envolvente, como já foi mencionado anteriormente (Nadler *et al.*, 1995; Hannan & Freeman, 1993; Kelly & Amburgey, 1991; Tushman & Romanelli, 1985; March, 1981).

Quanto ao desempenho organizacional, nada é mais importante do que o bom funcionamento de uma organização, qualquer gestor que verifique que este funcionamento não está no seu melhor nível de desempenho tem de intervir e, normalmente, estas intervenções implicam mudanças. Consequentemente, as características dos gestores de topo são também um factor relevante na implementação de mudanças, dependendo da sua personalidade, e devido às influências nas atitudes e comportamentos a ela inerentes (Huber *et al.*, 1993).

Por outro lado, a estratégia e actividade da organização são também causadores e influenciadores de mudança, na medida em que pode ser uma estratégia mais inovadora e competitiva em relação à sua actuação de mercado que implicará uma actualização constante de procedimentos, recursos, pessoal e métodos a fim de se implementarem as mudanças necessárias à estratégia organizacional. Finalmente também a estrutura e a própria hierarquia organizacional têm um papel chave como factor de mudança uma vez que as muitas características da estrutura servem para facilitar ou constranger a mudança organizacional, por exemplo, se os procedimentos de trabalho numa organização forem muito estandardizados será mais difícil mudá-los (Huber *et al.*, 1993).



Figura 3. Factores associados à mudança organizacional, adaptado de Huber *et al.* (1993)

Com o objectivo de responder às necessidades do ambiente envolvente, Nadler *et al.* (1995), acreditam que as organizações devem investir e preocupar-se acima de tudo, a um nível externo: com o aumento da qualidade e do valor oferecido aos seus clientes; com a diminuição a nível interno dos custos; com o aumento da competitividade e com a inovação; e, a um nível mais interior, com a motivação dos membros organizacionais para que estes tenham vontade de contribuir e com a capacidade de resposta e gestão das mudanças necessárias para o desenvolvimento organizacional. Acima de tudo os autores consideram que esta capacidade de resposta às necessidades do ambiente é a real vantagem competitiva que uma organização pode obter.

Para Robbins & Judge (2007) são seis os principais factores que actuam como forças de mudança nomeadamente: a natureza da força de trabalho, as inovações a nível tecnológico, as incertezas económicas, a globalização e crescente competitividade, as tendências sociais e finalmente a política num contexto mundial. Todos estes factores estão inegavelmente presentes nos quotidianos organizacionais, de uma forma mais ou menos intensa, em determinados momentos do ciclo de vida organizacional, ou seja, estes factores exercem uma constante pressão nas organizações e, conseqüentemente uma necessidade de adaptação, também constante, às várias mudanças que ocorrem ao nível destes factores.

Orlikowsky (1996) nota que as organizações enfrentam tantas influências, a tão diversos níveis, que as palavras de ordem são agora a flexibilidade, notabilidade e aprendizagem contínua. A estabilidade já não se pode prever, a necessidade de mudança essa sim é tida como a única certeza para o futuro.

Na visão de Pettigrew *et al.* (2001) a mudança deve ser vista como uma consequência, não apenas como um mero processo de solução de problemas, mas também como um produto real de um processo que reconhece as lutas contínuas por poder e posição, como força motivadora. Os autores mencionam que uma organização apesar de estar sempre vinculada directamente ao meio onde actua, deve adequar-se a este conforme as alterações das variáveis que mais a influenciam e prejudicam pois estas são condições que lhe garantirão a sobrevivência nesse meio.

Assim, adoptar estratégias de implementação de mudança, e obter sucesso com as mesmas, envolve compreender também outros aspectos organizacionais como um todo, tais como os indivíduos que compõem a organização, os que lidam directamente com ela a nível de negócio, as suas características, tudo é relevante e passível de influenciar mudanças de várias ordens (Cunha *et al.*, 2007; Pettigrew *et al.*, 2001; Poole *et al.*, 2000; Pettigrew & Whipp, 1993; Pettigrew, 1987).

Os ajustamentos a estas influências são na verdade a essência da mudança organizacional, pois se não existissem influências de qualquer ordem, a mudança e o desenvolvimento organizacional deixariam de fazer qualquer sentido.

Findando, as organizações mudam através de processos conscientes e inconscientes dirigidos ou assumidos. Assim, para haver mudança, tem de existir impulsos ou forças que enfrentem e superem a inércia organizacional.

2.4 Tipos de Mudança Organizacional

Se analisarmos os factores anteriores que provocam mudanças apercebemo-nos que alguns são planeados mas outros surgem espontaneamente e sem aviso. Contudo como é possível aludir a mudança organizacional ocorre de forma rotineira face às muitas influências que uma organização sofre diariamente, mas a sua causa maior está por trás de muitas discussões.

A perspectiva dominante sobre a mudança é a de que esta é um processo planeado. Contudo é importante ter em atenção que a mudança que é planeada nem sempre é a desenvolvida, isto sucede porque o seu processo nem sempre é bem conduzido e por esse mesmo motivo os afectados por ela demonstrarão resistência e dificultarão a sua implementação e adesão (Cunha & Rego, 2002; Van de Ven & Poole, 1995; Beer, Eisenhard & Spector, 1990).

Porém, poder-se-á também afirmar que a mudança organizacional se deve normalmente a um qualquer tipo de falha que surja em contexto organizacional, seja ao nível do desempenho, seja na resposta às

necessidades dos clientes, seja na incapacidade dos indivíduos se adaptarem continuamente às necessidades da organização, seja por imposições externas do mercado, ou mesmo devido a alterações na lei. Quando algo falha, a mudança é a única solução (Robbins & Judge, 2007; Weick & Quinn, 1999; Orlikowsky, 1996; Van de Ven & Poole, 1995).

As perdas ou falhas podem ser de vária ordem, os planos para sobreviver estas situações também e, conseqüentemente também a mudança a implementar pode ser diversificada dependendo das necessidades organizacionais (Czarniawska & Joerges¹⁹ cit in Weick & Quinn, 1999, p. 362).

É então necessário numa primeira fase identificar como ocorrerá a mudança, quem são e como são afectados os intervenientes dos processos de mudança. Outra questão também importante baseia-se na possibilidade de adoptar um tipo de mudança planeada ou se em contrário serão as mudanças imprevisíveis e espontâneas as mais produtivas.

Contemplando a literatura e investigação na área em estudo, é possível verificar que são vários os autores que se inspiraram na revisão de Porras & Silvers²⁰ sobre as mudanças que ocorrem em contexto organizacional, através desta foi possível constatar a emergência de um importante contraste na exploração desta temática a distinção entre dois tipos de mudança organizacional.

A mudança chamada episódica, descontínua e emergente apresenta uma natureza intra-organizacional e a mudança que é contínua, evolutiva e estratégica que é de natureza inter-organizacional (Cunha *et al.*, 2007; Robbins & Judge, 2007; Burke, 2002; Cunha & Rego, 2002; Pettigrew *et al.*, 2001; Armenakis & Bedeian, 1999; Weick & Quinn, 1999; Orlikowsky, 1996; Nadler *et al.*, 1995; Van de Ven & Poole, 1995; Burke & Litwin, 1992).

¹⁹ In Czarniawska, B. & Joerges, B., eds (1996). *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter, p.20

²⁰ Porras & Silvers (1991)

AUTORES	TIPOS DE MUDANÇA	
Burke & Litwin (1992)	Transaccional Mudança em apenas alguns aspectos organizacionais	Transformacional Exige reconfigurações profundas e ruptura com padrões anteriores
Nadler, Shaw & Walton (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto actual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenas alterações que ocorrem quotidianamente.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, ocorre durante períodos de divergência
Robbins & Judge (2007)	1ª Ordem Mudança linear e contínua que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	2ª Ordem Mudança multidimensional, multi-nível, descontínua e radical que envolve quebras de paradigmas organizacionais.
Porras & Robertson (1992)		
Cunha & Rego (2002)	Planeada Processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B	Emergente Processo complexo e inesperado.

Tabela 3. Tipologias da mudança organizacional

O contraste entre a mudança episódica e a mudança contínua reflecte diferentes perspectivas conceptuais. Se for analisada a um nível macro e examinando o fluxo de eventos que ocorre numa organização, é possível verificar acções repetitivas, a rotina na execução de funções, a inércia que estas rotinas instalam por vezes só é ultrapassada com mudanças extremas. Contudo uma perspectiva mais micro da organização revela ocasionais necessidades de adaptação e ajustamentos nos procedimentos quotidianos. Apesar de estes ajustamentos serem normalmente pequenos, eles são frequentes e contínuos ao nível de uma organização, o que consequentemente poderá originar ajustamentos ao nível macro como na estrutura e estratégia organizacional (Burke, 2002; Weick & Quinn, 1999).

Orlikowsky (1996) considera que estes contínuos ajustamentos são no fundo a essência da mudança organizacional. A mudança deixou de ter um papel secundário para assumir o *papel chave da vida organizacional* (p. 63-64).

Em contrapartida, Nadler *et al.* (1995) descrevem que apesar de a mudança ser contínua existem determinados períodos em que a necessidade de ajustamentos é mais sentida, como por exemplo em alturas de profundas transformações em que os laços organizacionais são afectados e por esse motivo renovados de forma a se adequarem à nova realidade. Grosso modo, a necessidade de mudança pode ocorrer de uma forma espontânea ou forçada dependendo dos motivos ou influências que as tornam necessárias.

Burke & Litwin (1992) observam que as tipologias de mudanças apresentam similaridades e destacam as duas formas principais de mudança. Os autores denominam os dois tipos de mudança em transaccional e transformacional.

A mudança *transaccional* altera apenas alguns aspectos da organização e, pressupõe a estabilidade externa, não implica portanto mudanças ao nível da identidade, valores ou missão organizacional. As alterações são pequenas e contínuas e têm como objectivo principal a eficiência organizacional (Burke & Litwin, 1992).

O outro tipo de mudança, a *transformacional*, implica uma ruptura com os padrões comuns e atinge a organização a um nível macro afectando indirectamente toda a organização. Esta mudança surge da necessidade de adaptação a alterações no ambiente externo e envolve a criação de novas estratégias, actividades, processo, estruturas e até mesmo a redefinição da missão organizacional (Burke & Litwin, 1992).

As definições de autores como Porras & Robertson (1992) ou Robbins & Judge²¹ (2007) dão ênfase à mudança planeada e intencional, este tipo de mudança não deixa lugar para a imprevisibilidade. Burke enfatiza a mudança que é evolutiva e a mudança revolucionária, confrontando o processo gradual de uma mudança frequente, em contraste com uma mudança decorrente de um acontecimento súbito²² (2002).

Cunha *et al.* (2007) listam quatro tipos de mudança organizacional que se destacam na literatura da área, nomeadamente: a *mudança organizacional planeada* que introduz alterações num ou mais elementos que compõem a organização; a *mudança estratégica* da qual ocorrem alterações a todos os níveis organizacionais; a *mudança emergente*²³ que surge inevitavelmente das rotinas e oportunidades e das necessidades que vão surgindo de uma forma não prevista; e a *mudança organizacional improvisada* que sucede à mudança emergente tendo a particularidade de se diferenciar desta por resultar de necessidades em tempo real. Os autores salientam ainda que estes tipos de mudanças não são forçosamente reciprocamente excludentes (p. 842).

Dos vários tipos de mudança mencionados anteriormente, apresento de seguida as principais dualidades da tipologia de mudança organizacional para um melhor entendimento da deflagração de um processo de gestão e implementação da mudança.

2.4.1 Mudança planeada vs mudança emergente

A análise da mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a perspectiva de um processo preestabelecido mas também sobre a sua dimensão de imprevisibilidade e de resposta a problemas inesperados do dia-a-dia. É a recorrente desatenção a esta segunda componente que explica, por exemplo, a

²¹ O autor caracteriza a *mudança planeada* em dois tipos com base na sua magnitude, a *mudança de 1ª ordem* que é uma mudança linear e contínua, e a *mudança de 2ª ordem* que é multidimensional, descontínua e radical. Ambas as mudanças e a sua consequente implementação estão ao cargo dos *agentes da mudança*, são eles os responsáveis pela gestão das actividades inerentes à mudança (1999, 542-543).

²² A mudança revolucionária e a mudança evolutiva correspondem a diferentes níveis de mudança, nomeadamente ao nível do indivíduo e ao nível do grupo.

²³ Sobre a *mudança emergente* ver também Cunha & Rego (2002).

resistência em reconhecer que as mudanças improvisadas têm um papel central na renovação organizacional.

A perspectiva dominante sobre a mudança é a de que esta é um processo planeado (Robbins & Judge, 2007; Van de Ven & Poole, 1995²⁴; Porras & Robertson, 1992).

Cunha & Rego (2002) abordam esta perspectiva dominante e caracterizam a mudança organizacional segundo dois pressupostos: a mudança que é planeada e a mudança que é emergente. Os autores apresentam esta dualidade como a dupla face da mudança e referem que “*não basta considerar a mudança como um processo planeado, sendo também necessário acolher a mudança emergente*” (p. 3).

A *mudança planeada* é uma mudança que ao nível organizacional é prescrita como um processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B, supostamente mais favorável e, a *mudança emergente* cujo processo é mais complexo e inesperado, os seus limites vão-se delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder a desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (Cunha & Rego, 2002, p. 3).

Relativamente à mudança planeada, Cunha & Rego (2002) apontam 3 fases essenciais para a sua gestão, das quais: 1) a fase de preparação da mudança, 2) a fase de implementação da mudança e 3) a fase do reforço da mudança. Em linhas gerais, a *fase da preparação* tem como objectivo principal a definição do que se pretende com a mudança, das suas condições e objectivos. A *fase da implementação* da mudança baseia-se na praticabilidade das acções indispensáveis para alcançar os objectivos definidos na fase posterior. A *fase do reforço* corresponde à definição e comunicação dos ganhos que serão possíveis obter a curto prazo com a implementação das mudanças pretendidas (p. 5-7).

Para o mesmo efeito Judson²⁵ apresenta um modelo de implementação da mudança composto por 5 fases, do qual a 1ª fase alerta para a necessidade de análise e planeamento da mudança, em 2º lugar a fase de comunicação da mudança, em 3º inicia-se uma fase de ganhar a aceitação por parte dos influenciados dessa mudança e da adopção dos novos comportamentos; em 4º lugar pretende-se alterar o status quo para o estado desejado e alterações necessárias; e finalmente a 5ª, e última fase, que tem como objectivo último a consolidação e institucionalização do novo estado. O modelo de 5 fases surge da necessidade de prever as reacções e resistência aos processos de mudança (*cit in* Armenakis & Bedeian, 1999).

²⁴ Sobre a mudança planeada ver também “*The Planning Model*” in Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Brace e, Kolb and Frohman, que mais tarde fizeram algumas alterações ao modelo (1970) in *An Organisational Development Approach to Consulting*. *Sloan Management Review*, 12: 51-65.

²⁵ Judson (1991).

Em contraste com o modelo de 5 fases de Judson, Kotter recomenda não 5 passos, mas sim 8 passos, essenciais para que os agentes de mudança sigam cuidadosamente para a implementação de mudança, representados no quadro a seguir.

Modelo de Oito-Etapas	
1.	Estabelecer um sentido de urgência
2.	Criar uma coligação de indivíduos orientadores da mudança
3.	Desenvolver uma visão e estratégia
4.	Comunicar o objectivo da mudança
5.	Capacitar os indivíduos para a acção
6.	Criar ganhos a curto-prazo
7.	Consolidar os ganhos e produzir mais mudança
8.	Ajustar a nova realidade e mudanças à cultura organizacional

Tabela 4. John P. Kotter, " *The Eight-Stage Process of Creating Major Change*" (1996, p. 21)

Cada uma das etapas do modelo de Kotter (1996) corresponde aos erros mais comuns que minam os esforços na implementação da mudança. As primeiras quatro etapas do processo auxiliam a transformação do *status quo*, as etapas cinco a sete permitem a introdução das novas práticas, e, finalmente a última etapa é a consolidação das mudanças efectuadas na cultura organizacional.

Uma terceira perspectiva de orientação para o planeamento e êxito na implementação da mudança é-nos fornecida por Timothy Galpin (1996) que propõe um modelo de nove passos que compõem um círculo, a sua perspectiva tem como pano de fundo dois grandes níveis de mudança – o *nível estratégico* e o *nível estrutural*, a mudança implica uma série de etapas chave para a sua implementação, nomeadamente: 1) estabelecer a necessidade de mudança, 2) desenvolver e disseminar a visão da mudança planeada, 3) diagnosticar e analisar a situação actual, 4) criar recomendações e ideias que permitam e facilitem a mudança planeada, 5) analisar e detalhar as recomendações, 6) efectuar um teste ao funcionamento das recomendações, 7) preparar as recomendações testadas anteriormente para implementação, 8) dar início à execução das alterações recomendadas e testadas e, finalmente 9) medir, reforçar e redefinir a mudança continuamente.

A comunicação da mudança é para Armenakis, Harris & Feild²⁶ (1999) o passo mais importante no planeamento da mudança organizacional. Para que a mensagem *de mudança* seja efectiva ela deve incorporar 5 componentes, sendo eles: a *discrepância*, que inclui as informações cuja função é apelar à necessidade de mudança; a *auto-eficácia*, que permite demonstrar a credibilidade e capacidade dos indivíduos e da organização de mudar e obter sucesso com a mudança; a *valência individual*, que visa demonstrar que a mudança é do interesse de todos; o *apoio central*, os membros organizacionais, que serão afectados pela mudança, têm de ser aliciados para ajudar na implementação da mudança; e por fim, a *adequação*, ou seja, demonstrar que a mudança desejada é de facto necessária para a organização e benéfica para todos os envolvidos (p. 639-640).

Relativamente à mudança emergente a sua acção resulta não de planos, de antecipações ou de predições – mas da necessidade de agir para acomodar novas situações, para responder a problemas inesperados ou para aproveitar oportunidades que se revelaram sem aviso. No entanto este tipo de mudança tem sido colocado em 2º lugar uma vez que representa o inesperado, mas é inegavelmente um acontecimento comum na vida organizacional e que tem sido alvo de vários trabalhos (Cunha & Rego, 2002; Pettigrew *et al.*, 2001; Weick, 2000; Orlikowsky, 1999; Beer, Eisenstat & Spector, 1990).

Beer, Eisenstat & Spector (1990^a) alertam, num trabalho sobre o fracasso dos programas de mudança, para os riscos que a mudança planeada acarreta para a organização e advertem que uma mudança para obter sucesso não deve ser imposta de uma forma programada. Para os autores, existe uma “*falácia da mudança programada*”²⁷ na medida em que “*a mudança, para a maioria das pessoas, é uma jornada exploratória e não uma trajectória pré-determinada*”, é um processo de aprendizagem e adaptação contínua que, possivelmente ao ser bem sucedido, acabará por se tornar numa estratégia organizacional (p. 160-162).

A mudança emergente é definida por Weick (2000) como contínuas “*adaptações e alterações que produzem uma mudança fundamental sem intenções de fazê-lo... que ocorre quando as pessoas renovam rotinas, e quando têm de lidar com contingências, falhas e oportunidades que surgem do trabalho diário*” (p. 237-238).

Orlikowsky (1996) sustenta que a mudança emergente é a verdadeira infra-estrutura da mudança organizacional e acrescenta que esta assume um papel chave no desenvolvimento organizacional na medida em que revela a capacidade de resposta e adaptabilidade e improvisação das organizações, na adequação de novas formas de fazer as coisas sem intenções predefinidas ou planeadas anteriormente.

Finalmente, Cunha & Rego (2002) denotam que o “*ponto de partida*” da mudança emergente “*é a complexidade das interacções de sociais do sistema organizacional*” (p. 10-11) e enfatizam que esta é acima

²⁶Armenakis *et al.* incorporam nos seus dois modelos de análise, os trabalhos de Lewin (1947) e, a teoria de aprendizagem social de Bandura (1986) .

²⁷ “*The Fallacy of Programmatic Change*”, 1990, 5-7.

de tudo uma mudança complementar e catalisadora da mudança planeada, na medida em que é possível planejar a mudança emergente sem necessariamente “*eliminar o planeamento nem a emergência, mas antes criar formas organizativas capazes de acomodar ambos*” (p. 14).

As principais diferenças entre estes tipos de mudança podem ser analisadas na tabela 5.

MUDANÇA EMERGENTE	MUDANÇA PLANEADA
A sua acumulação é lenta, adaptativa, aprendente	O planeado nem sempre é implementado
Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o status quo cultural e tecnológico. É mais difusa do que focalizada	A informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, assim formando perspectivas diferentes do problema e do processo
É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças	Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades
Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes	Pode induzir a adopção de práticas que funcionaram bem noutros contextos – mas que não se adequam às especificidades da organização
Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia	Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança
Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos	Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais.

Tabela 5. Inconvenientes da mudança emergente e planeada (Cunha & Rego, 2002, p. 10-13)

2.4.2 Mudança radical vs mudança incremental

Outra tipologia de análise da mudança passa por um idêntico par de opostos da mudança organizacional, a mudança que é incremental e a mudança que é radical.

A primeira é caracteristicamente cumulativa, evolutiva e contínua, envolvendo alterações que, habitualmente, não implicam grandes impactos a nível organizacional, a sua intervenção efectua-se através de ligeiros ajustamentos organizacionais e consequentemente não acarretam quebras em aspectos do funcionamento geral de uma organização. Em contrapartida a mudança radical implica alterações cujo impacto afecta a organização na sua totalidade, a todos os níveis e dimensões que a compõem, envolvendo a adaptação de novas estratégias e processos organizacionais (Cunha *et al.*, 2007; Morgan & Zohar, 2001; Weick & Quinn, 1999; Orlikowsky, 1996; Tushman & O’Reilly, 1996; Hammer & Champy, 1993).

Cunha *et al.* (2007) referem que esta tipologia da mudança organizacional é advogada pelos *revolucionários*, que são a favor da mudança de tipo radical, da reengenharia de processos; e pelos *reformistas* que defendem os processos incrementais e valorizam os pequenos ganhos que daí resultam, convém mencionar que ambas as perspectivas não apelam necessariamente à superioridade de uma ou de outra (p. 847).

Ao concordar com a verdadeira transformação organizacional, Hammer & Champy (1993) defendem a inovação e a reinvenção das organizações, para tal a *reengenharia de processos* assume o papel principal, os autores definem-na como “*o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos organizacionais para alcançar melhorias dramáticas em áreas críticas do desempenho - tais como custo, qualidade, serviço e velocidade*”, esta definição apresenta quatro palavras-chave que orientam a reengenharia de processos nomeadamente as palavras: 1) fundamental, 2) radical, 3) dramática e 4) processos, ou seja a mudança ideal deve incluir estes quatro elementos (p. 32-36).

Em contrapartida, Morgan & Zohar (2001) valorizam a mudança de tipo incremental pois são raros os casos e circunstâncias extremas nas quais se justifiquem efectuar, de um dia para o outro, uma reengenharia de processos ou de *downsizing*. Para estes a mudança radical é por vezes uma necessidade que ocorre não numa perspectiva revolucionária mas sim de um modo incremental, “*como resultado de acções e decisões de alavanca que empurram as organizações em novas direcções, reverberando e acumulando os seus efeitos*” (p. 185).

Outro papel importante é o que a dimensão temporal assume relativamente à mudança organizacional, e especialmente para o entendimento desta tipologia, e é realçada por Weick & Quinn (1999). Para os autores a mudança pode ser de dois tipos: *mudança episódica* caracterizada por ser radical e intencional, com uma grande amplitude ao nível da sua implementação e com um prazo bem definido para o seu efeito; ou, *mudança contínua* que surge normalmente do quotidiano da vida organizacional sendo por esse motivo uma mudança improvisada e também variada que incrementalmente introduzem modificações substantivas na organização (p. 365-366).

Os autores concluem que a mudança é uma conjugação de ambos os tipos, ou seja, ela inclui as transformações reactivas e pró-activas, orientada por motivos inesperados, em vez de uma interrupção intermitente de períodos de convergência (Weick & Quinn, 1999, p. 381-382).

Tushman & O'Reilly (1996) descrevem dois tipos de mudança, a *mudança evolucionária*, de tipo incremental; e, a *mudança revolucionária*, de tipo radical, que por vezes é necessária para ultrapassar momentos de crise e caos, considerando ainda que as organizações para se adaptarem às situações têm de assumir um papel ambidextro.

Numa perspectiva conciliadora o *modelo do equilíbrio pontuado*, desenvolvido pelos mesmos, permite descrever a mudança organizacional através do tempo, e integra ambas as mudanças acima mencionadas. A evolução organizacional passa por períodos de mudança incremental, que são pontuados por períodos de

mudança descontínua, ou seja, as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes (Tushman & Romanelli, 1994).

Segundo o modelo, o estágio de *convergência* refere-se a um longo período de tempo onde ocorrem mudanças incrementais e adaptação. As *reorientações* são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias. Focalizando nos períodos de convergência, estes são processos contínuos no qual o papel de liderança do principal executivo da empresa é reforçar a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, enquanto observa as oportunidades e ameaças do ambiente (Tushman & Anderson, 1986a).

Os dois tipos de mudanças de convergências denominam-se: sintonia fina (*fine-tuning*) das estratégias vigentes, e ajustes incrementais ao ambiente. Isto envolve mudanças gradativas que são fáceis de implementar e dão tempo para a organização concentrar-se na busca da efectividade. Como as organizações tornam-se bem sucedidas, aumentam-se as forças de inércia internas e o padrão reforça-se, ou seja, quanto maior o período de convergência, maior será o *momentum* de conformidade ao *status quo* (Tushman, Newman & Romanelli, 1986b).

Longos períodos de convergência ocorrem quando a estratégia é apropriada às condições externas e internas da organização. Se ela enfrenta uma forte ameaça, tal como uma grande alteração no ambiente e uma estratégia inapropriada, as forças da inércia agem para prevenir que se adotem novas mudanças. Quanto maior o período de convergência (período de sucesso), maior o período entre a mudança ambiental e a divergência (reorientação) na organização (Tushman *et al.*, 1986b).

Em contrapartida os períodos de reorientações são caracterizados por mudanças revolucionárias que adquirem a forma de trocas simultâneas e definidas nas dimensões estratégicas. Tipicamente, estas mudanças ocorrem não somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, tanto que a organização é transformada. Este tipo de mudança é utilizado em resposta a discontinuidades no ambiente, tal como a regulamentação ou aumento das pressões externas e competitivas²⁸. (Tushman *et al.*, 1986b).

A mudança organizacional é uma área com implicações a todos os níveis. Radical ou incremental, causada por factores externos ou internos, a mudança, mais ou menos proeminente, está em todo o lado. Os seus impactos e factores de influência são também eles multidimensionais. Reconhece-se assim que a mudança organizacional pode ser deliberada e surgir como consequência de acções planeadas ou por contraste, surgir de um modo aparentemente espontâneo e não planeado.

²⁸ Frequentemente, as forças de inércia agem para prevenir que novas estratégias sejam implementadas, fazendo com que a estratégia actual provoque declínios de performance. Neste momento, os períodos de reorientação são activados

2.5 O Processo de mudança organizacional

Mediante uma envolvente cada vez mais competitiva e, de modo a manter a sua permanência e sobrevivência nesta mesma envolvente, as organizações enfrentam mudanças contínuas.

Um processo de mudança é assim iniciado e influenciado por forças que criam essa necessidade de mudança em um qualquer aspecto da organização e, qualquer que seja a mudança proposta é sempre necessário encará-la como um processo organizacional que precisa ser gerido.

A mudança em contexto organizacional implica sempre uma alteração em, pelo menos, um dos seguintes componentes: estratégia, trabalho, recursos humanos e processos/estruturas formais ou informais (Camara *et al.*, 2007). Tão importante quanto a adaptação às necessidades de mudança é conseguir gerir a sua implementação com sucesso e eficazmente.

Para Rousseau (1997) a gestão da mudança foca-se assim na implementação de mudanças necessárias a uma organização e acima de tudo no alcance do sucesso na institucionalização de novas tecnologias, cultura, estratégias e outros processo e procedimentos comuns a todos os tipos de organizações²⁹.

Segundo Pettigrew & Whipp (1993) a gestão da mudança consiste em gerir a incerteza e interagir os processos internos e externos à organização que, de alguma forma, intervém no seu desempenho. O grau de incerteza desses processos gera uma forte necessidade de aprendizagem e de adaptação às novas exigências do mercado, construindo novas competências na tomada de decisão, em situações não bem estabelecidas ou definidas (Pettigrew *et al.*, 2001; Pettigrew & Whipp, 1993).

Van de Ven & Poole (1995) alertam ainda que a ideia comum de que todo o desenvolvimento ou processo de mudança organizacional é considerado um progresso de um estado simples e inferior para um estado mais complexo e superior ao actual, em contrapartida esta perspectiva releva para segundo plano a possibilidade de a mudança estar a ocorrer devido a dificuldades organizacionais.

Neste sentido, de modo a permitir que as mudanças sejam realizadas de forma a agregar valor a uma organização e possibilitar de obtenção ou manutenção de qualquer tipo de vantagem competitiva, é imprescindível que seja efectuada uma análise minuciosa das mudanças passadas e presentes, de forma a tornar possível a orientação futura para a implementação de novas mudanças (Van de Ven & Poole, 1995, p. 532-533).

²⁹ Ver também Kiesler & Sproull 1992 e Novelli *et al* 1995.

2.6 Principais modelos teóricos da Mudança Organizacional

Existem vários mecanismos de gestão da mudança pelo que seguidamente serão referenciados alguns estudos que recomendam aos agentes da mudança as várias fases para a implementação dos respectivos processos.

2.6.1 Teoria da Mudança de Lewin (Three Steps Model)

Um dos principais modelos teóricos da mudança foi proposto por Kurt Lewin (1951)³⁰, no quadro das suas investigações em psicologia social. Lewin contribuiu para os estudos da mudança quando relata que as organizações são sistemas dinâmicos que não conseguimos verdadeiramente compreender a menos que ocorra uma intervenção nessa dinâmica. Porém, essa intervenção não pode ser pautada no acaso, pois desse modo não será declarado a busca da eficiência.

Para o autor toda a “*coexistência em grupo envolve mudança, o que sucede desta dinâmica natural são os diferentes tipos de mudança que daí resultam*” (Lewin, 1947a, p. 199).

Todo e qualquer sistema social é resultante de forças positivas em contínua adaptação, que reforçam ou incentivam uma posição; e forças opostas, que se contrapõem às forças positivas à situação (Schein, 1996; Lewin, 1951; Lewin, 1947a; Lewin, 1947b).

O modelo de Lewin era simples. De modo a haver uma boa gestão do processo de mudança organizacional deveriam ser seguidos três passos: *Unfreezing* (descongelamento), *Moving* (mudança) e *Refreezing* (recongelamento). Esta concepção tão linear da mudança encara a organização como um cubo de gelo e apoia-se na necessidade dos grupos desaprenderem e desligarem-se dos seus padrões comuns e dos seus comportamentos habituais para assim ser possível relacionarem-se com a mudança (Carnall, 2007; Robbins & Judge, 2007; Burnes, 2004; Burke, 2002; Smith, 2001; Poole *et al.*, 2000; Weick & Quinn, 1999³¹; Ivancevich & Matteson, 1999; Schein, 1996; Lewin, 1951; Lewin, 1947a; Lewin, 1947b).

O primeiro passo, *descongelamento*, consistia em alterar os actuais comportamentos, tal mudança pode ocorrer de diversas formas porém é importante que sejam adequados à situação em questão e ao que se pretende obter com a mudança; o segundo passo é a *mudança* para o comportamento desejado com o apoio, por exemplo, de formação a gestores, definir planos de acções para alterar procedimentos de trabalho,

³⁰ Inicialmente a questão da mudança foi abordada por Lewin numa perspectiva de mudança comportamental para a resolução de conflitos sociais, quer fosse no contexto organizacional quer no contexto social.

³¹ Numa importante inversão do modelo Lewiniano, Weick & Quinn (1999) sugerem que o processo de mudança poderia ser exactamente inverso quando se considera tipos de mudança contínua e não episódica. Com sequência os autores apresentam uma visão mais dinâmica: *freezing*, *rebalancing* e *unfreezing*. Congelar uma mudança contínua torna-a mais visível e permite analisar padrões que de seguida durante o *reequilibrio* é possível eliminar ou modificar alguns aspectos que não se adequam ou que necessitem de melhoria. Finalmente após este balanço e melhoria do processo de mudança que foi anteriormente congelado procede-se ao *descongelamento*.

ou melhorar os sistemas de informação; por fim o *recongelamento* pretende estabilizar a mudança de modo a que esta seja assegurada futuramente através de forças que permitam direccionar os comportamentos para o nível desejado (Lewin, 1947a, p. 344).

No que se refere ao planeamento da mudança o modelo de três passos de Lewin mantém-se actual. Na sua essência, a perspectiva de Lewin assume que o equilíbrio é mais facilmente alterado se as forças restritivas, como as normas de grupo, a cultura organizacional ou as percepções individuais, forem *descongeladas* (Robbins & Judge, 2007; Burke, 2002; Weick & Quinn, 1999; Schein 1996).

Para a mudança ocorrer, este campo de força deve ser alterado sob condições psicológicas complexas, intrínsecas aos indivíduos, pois, acrescentando apenas uma força motriz para a mudança muitas vezes aquilo que acontece é uma força oposta imediata para conseguir manter esse equilíbrio (Schein, 1996).

2.6.2 Modelo de Mudança de Schein (Three Steps Model Expanded)

Mais tarde Schein (1987), partindo do modelo referido, desenvolveu uma versão modificada, explicando os mecanismos que actuariam em cada uma das fases propostas por Lewin. Este modelo é igualmente constituído por três etapas e é mais completo e orientador que o anterior (*in* Schein, 1996):

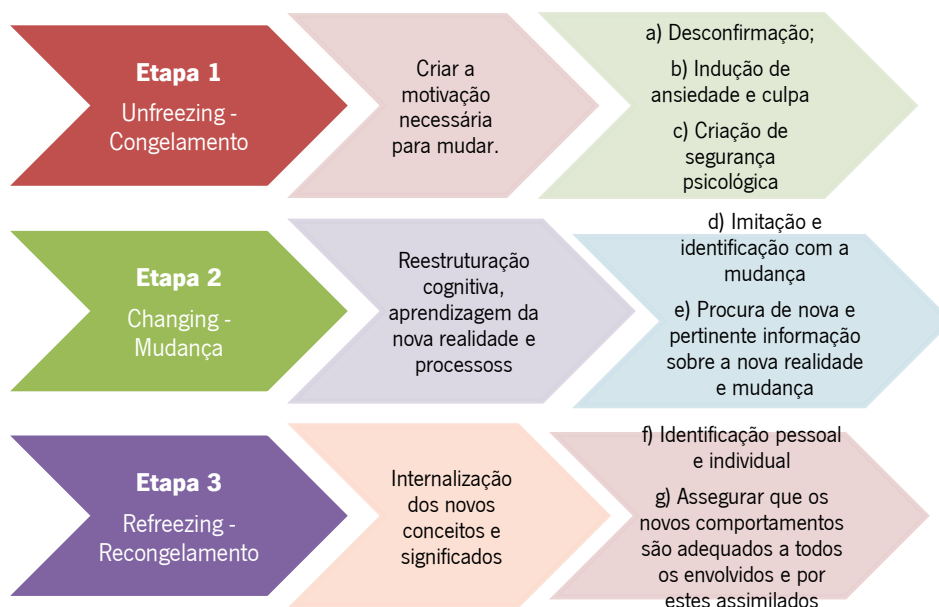


Figura 4. Modelo de três etapas aperfeiçoado por Schein.

Schein (1996) adianta que a chave para o descongelamento é reconhecer que a mudança, quer seja no nível individual ou de grupo, é um “*processo dinâmico e psicológico profundo*” (p. 27). Em linhas gerais a 1ª etapa

visa preparar a motivação para a mudança. Esta fase de mudança é construída sobre a teoria de que o comportamento humano é criado pela aprendizagem e observação do passado e pelas influências culturais. A mudança exige a adição de novas forças para ajudar a implementar a mudança ou, a remoção de alguns dos factores existentes que estão em jogo a perpetuar o comportamento indesejado (Burnes, 2004; Schein, 1996).

Este processo de descongelamento engloba três sub-processos que se relacionam com a disponibilidade e motivação para a mudança, nomeadamente: *desconfirmar a validade do status quo*, *a indução de culpa ou ansiedade de sobrevivência*, e finalmente *criar segurança psicológica*. O autor anota que a menos que a segurança psicológica criada seja suficiente, as informações de desconfirmação serão negadas, e assim a ansiedade de sobrevivência não será sentida e, conseqüentemente, nenhuma mudança ocorrerá (Schein, 1996, p. 61).

A 2ª etapa prevê a criação de motivação para aprender mas não significa necessariamente controlar ou tentar antecipar situações. Nesta fase as novas ideias e práticas são interiorizadas de modo a que as pessoas passem a pensar e a agir de acordo com o novo modelo. Para tal é necessário que exista uma identificação com o modelo a adoptar e o novo ponto de vista organizacional e para tal a procura por informações que permitam responder a dúvidas e ultrapassar a ansiedade (Schein, 1996, p. 62-63).

Finalmente, a 3ª etapa ou recongelamento pretende reforçar a aprendizagem da etapa 2 e ocorre quando novos comportamentos são estabelecidos e passam a ser aceites como regra, significando a incorporação do novo padrão de comportamento através de mecanismos de suporte e de reforço, assumindo-se como uma nova norma quer a nível individual quer de grupo (Schein, 1996, p. 63).

Resumindo, para obter sucesso é imprescindível que os envolvidos se sintam seguros a nível psicológico face aquilo que terão de enfrentar. Se não houver confiança na mudança esta não será apoiada e nunca alcançará o equilíbrio e estabilidade (Schein, 1993 e 1996)³².

2.6.3 A mudança sistémica de Katz & Kahn

Segundo Katz & Kahn³³ (1978) o estudo e a realização dos processos de mudança organizacional têm-se tornado uma problemática devido à constante tendência de não se ter em consideração as propriedades sistémicas das organizações e de confundir a mudança individual com a mudança que ocorre nas muitas

³² Também Lippitt (1958) se inspirou o modelo do seu mentor Lewin e elaborou um modelo de 5 fases para o planeamento da mudança.

³³ O modelo organizacional desenvolvido por Katz & Kahn tem como bases as características típicas de um sistema social aberto

variáveis organizacionais. Especificamente, os autores consideram que uma mudança individual produzirá uma correspondente mudança a nível organizacional (1978³⁴).

Dentro deste contexto, as organizações embora estejam sempre em algum grau de mudança e raramente conseguem um estado de equilíbrio, as grandes mudanças mais são a excepção do que a regra (Katz & Kahn, 1978).

De acordo com os autores, as organizações são *sistemas sociais abertos*³⁵ e, por esse mesmo motivo, influenciadas pelo ambiente que a rodeia. Um sistema aberto é constituído por alguns elementos chave, são eles: os *inputs* sem os quais um sistema afasta-se do seu ambiente (um exemplo de input é o dinheiro); os *throughputs* que consiste no processo de transformação dos *inputs* em *outputs*; e os *outputs* que são tudo aquilo que o sistema produz (Katz & Kahn, 1978, p. 32).

As mudanças podem ainda ser atribuídas a duas causas: à modificação dos *inputs* do ambiente, e à tensão interna do sistema, ou desequilíbrio.

2.6.4 Modelo de análise da Mudança Organizacional – Pettigrew

Pettigrew (1987) construiu uma metodologia de estudo da mudança que é considerado uma referência, uma vez que leva em conta não apenas os aspectos de conteúdo da mudança, mas também as mudanças ao nível de gestão estratégica que são introduzidas (contexto), bem como a gestão dos seus processos.

O autor acredita que as mudanças organizacionais são o ponto basilar que conduz a organização da realidade actual para a realidade desejada, nesse sentido, propõe que as mesmas sejam analisadas não de uma forma simples, mas sim tendo em conta três dimensões: o conteúdo, o processo e o contexto da mudança (este último deve ser analisado quer a nível interno quer externo) (Pettigrew & Whipp, 1993).

As três dimensões devem ser consideradas como perspectivas diferentes de um mesmo facto, sendo analisadas de forma complementar e não isoladamente (Pettigrew, 1987).

³⁴ A versão original foi publicada em 1966. Desde então a obra destes autores foi reeditada ao longo do tempo e traduzida para diversas línguas. Ainda hoje representa um dos mais importantes contributos para a área da psicologia organizacional e desenvolvimento organizacional.

³⁵ Sobre a influência e relacionamento do ambiente no estrutura e funcionamento organizacional ver também Lawrence & Lorsch (1967).

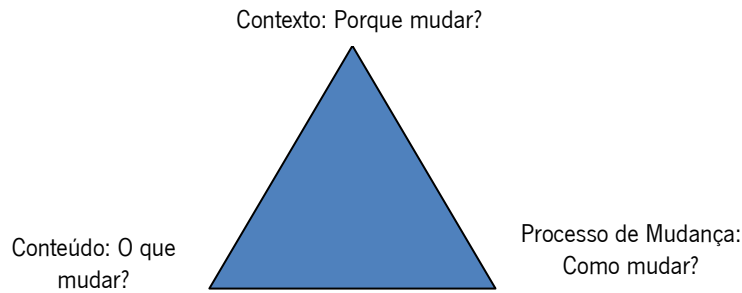


Figura 5. Metodologia de estudo das mudanças organizacionais adaptado de Pettigrew & Whipp (1993)

O *conteúdo* refere-se às áreas particulares da transformação em causa, como mudar a tecnologia, a força de trabalho, os produtos, posicionamento geográfico ou a própria cultura organizacional. É o *que* da mudança, ou seja, aquilo que muda.

Num *contexto* organizacional estão presentes as condições antecedentes à mudança, que está interligada com a estrutura interna e externa da empresa. O contexto externo é todo o ambiente envolvente (social, económico, político e competitivo) onde a organização opera. É o *porquê* da mudança. Por outro lado o contexto interno, enfatiza a estrutura, a cultura e a política existentes na organização, demonstrando como as ideias para mudança têm de proceder na organização de acordo com este contexto.

Finalmente, o *processo* enfatiza as acções, reacções e as interacções decorrentes da maneira como os interessados buscam mover a organização do seu estado presente para o futuro. É o *como* das mudanças, ou seja, como desenvolver tais modificações na organização.

Desta forma o desenvolvimento da mudança estratégica na organização possui um carácter de processo político de aprendizagem, ou seja, um condicionamento a longo prazo e um processo de influência destinado a estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente de relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo de mudança (Pettigrew *et al.*, 2001; Pettigrew & Whipp, 1993; Pettigrew, 1987)³⁶.

2.6.5 Modelo de Mudança e Desempenho Organizacional - Burke & Litwin

Burke & Litwin (1992) alegando que os modelos de mudança organizacional existentes ou eram demasiado simplistas e não conseguiam avaliar o impacto que uma mudança organizacional tinha noutros elementos organizacionais ou não tinham validade empírica, desenvolveram um modelo que determina que a performance individual e organizacional expressa a forma como se relacionam com as condições organizacionais.

* Outro contributo de relevo que esta metodologia desenvolveu foi a criação de um ponto de partida para a investigação dos factores que são fundamentais para minimizar a resistência à mudança.

Na sua essência o modelo de Burke & Litwin pressupõe a congruência³⁷ entre o ambiente e os elementos organizacionais. Os autores estabelecem os conteúdos que caracterizam os tipos de mudança transaccional e por outro lado os conteúdos da mudança transformacional e, qualquer acção que seja tomada sobre algum destes conteúdos significa que uma mudança desse género ocorrerá (*in* Burke, 2002).

Os conteúdos da mudança transformacional são o ambiente externo, a liderança, a cultura, a missão e a estratégia. Do lado dos conteúdos transaccionais encontramos factores relacionados com as variáveis organizacionais que influenciam o clima de trabalho de grupo, controlando a motivação e a performance. Estas variáveis são as práticas de gestão, a estrutura, sistemas, políticas e procedimentos, as práticas, o clima, tarefas e habilidades requeridas, motivação, necessidades e valores individuais (Burke, 2002; Burke & Litwin, 1992).

A mudança quando motivada por pressões do ambiente externo afecta as variáveis transformacionais da organização cuja alteração exige a adequação de novos comportamentos pelos membros organizacionais. Burke & Litwin (1992) referem que as mudanças organizacionais são frequentemente causadas por influências externas e a sua dinâmica influencia e engloba a liderança, missão, estratégia, cultura e performance individual e organizacional

Em contrapartida, a mudança organizacional também pode emergir de dinâmicas transaccionais, os quais envolvem relações recíprocas de curto prazo entre indivíduos e grupos de uma mesma organização. Neste tipo de mudança estão incluídos as práticas de gestão, as políticas e procedimentos, estrutura, conhecimentos, necessidades e valores individuais. Ambos os factores, quando alterados afectam directa ou indirectamente a motivação e esta por sua vez afecta o desempenho (Burke & Litwin, 1992).

O modelo é inovador na medida em que permite fazer uma distinção clara dos factores transaccionais e transformacionais e sob este ponto de vista tem utilidade na gestão da mudança pois revela os caminhos a seguir no que diz respeito à mudança organizacional.

Porém vários autores consideram o modelo complexo. Burke & Litwin defendem-se alegando que a mudança organizacional é também um fenómeno de análise complexo referindo que com o presente modelo é possível definir uma versão simplificada daquilo que realmente acontece durante a implementação de uma mudança.

³⁷ Para Nadler & Tushman (1992) a congruência diz respeito ao grau em que as necessidades, objectivos e estruturas de um elemento organizacional são coerentes com as necessidades, objectivos e estruturas de outro elemento organizacional.

2.6.6 As 4 Teorias de Processos de Mudança - Van de Ven & Poole

Em relação ao processo de desenvolvimento de mudanças organizacionais, Van de Ven & Poole (1995) analisaram 20 teorias diferentes e criaram uma tipologia de quatro teorias básicas – ciclo de vida, teleológica, dialéctica e evolucionista – que ao interagirem entre si geram as demais teorias.

Estas quatro perspectivas representam diferentes sequências de eventos de mudanças que são conduzidas por diferentes motores conceptuais e operadas por diferentes níveis organizacionais (Van de Ven & Poole, 1995, p. 151).

Estas famílias foram classificadas pelo seu motor com base no modelo da mudança (prescritivo ou construtivo) e nas entidades envolvidas (apenas uma ou várias). Todas as espécies de teoria de mudança organizacional e desenvolvimento podem ser construídos para uma ou mais de um dos quatro tipos básicos. Embora algumas teorias possam ser reduzidas para um dos motores, outras podem ser interpeladas entre os dois ou mais tipos (Poole *et al.*, 2000; Van de Ven & Poole, 1995).

Na teoria do *ciclo de vida*, a *mudança é iminente*, isto é, *o desenvolvimento da entidade está dentro de uma forma básica, lógica, programada, ou codificada que regula o processo de mudança*. A progressão típica dos eventos de mudança no modelo de ciclo de vida é uma *sequência unitária*, ou seja, segue uma sequência única de fases, que é ainda *cumulativa* (características retidas em um estágio) e conjuntiva, ou seja, são levadas para os próximos estágios, estes estágios estão próximos e derivam de um processo comum (Poole *et al.*, 2000, p. 60).

A perspectiva *teleológica* pressupõe que *o desenvolvimento de uma organização segue uma direcção a um objectivo ou estágio final*. É assumido que a entidade é intencional e adaptativa, quer a nível individual quer com a sua interacção com outras. A entidade tenta prever um estágio final, agindo na sua busca e monitorizando o seu progresso. *A visão desta teoria de desenvolvimento é como uma sequência repetitiva de formulação de objectivos, implementação e evolução e modificação de objectivos bases na qual a organização aprende* (Poole *et al.*, 2000, p. 61).

A teoria *dialéctica* apoia-se na ideia de que *a organização existe num mundo cheio de pluralidade de colisões de eventos, forças ou valores contraditórios que competem com outras para dominação e controlo*. Estes conflitos podem ser tanto internos, como externos para as organizações. No processo da teoria dialéctica, a estabilidade e a mudança são explicadas por referência ao relativo equilíbrio de poder que existe entre entidades opostas (Poole *et al.*, 2000, p. 62-63).

As forças existentes mantêm o *status quo* na produção da estabilidade. A mudança ocorre assim quando os valores, forças ou eventos opostos ganham poder suficiente para controlar o *status quo*. O relativo poder de

uma *antítese* pode mobilizar uma organização para um grau suficiente que desafia a *actual tese* e coloca a produção de uma *síntese* (Poole *et al.*, 2000, p. 63). A mudança inclui aspectos planeados (tese) e improvisados (antítese) e resulta da síntese das forças em conflito.

Finalmente, como uma *evolução biológica*, a *teoria evolucionista engloba um ciclo contínuo de variação, selecção e retenção* (Poole *et al.*, 2000, p. 63). A *variação*, corresponde à criação de uma nova forma de organizar, é frequente a visão que emerge de uma mudança aleatória. A *selecção* ocorre principalmente da competição atrás dos recursos escassos e da selecção pelo ambiente das organizações que mais se adaptam ao ambiente. A *retenção* envolve forças (incluindo a inércia e a persistência) que perpetuam e mantêm certas formas organizacionais (Poole *et al.*, 2000, p. 64).

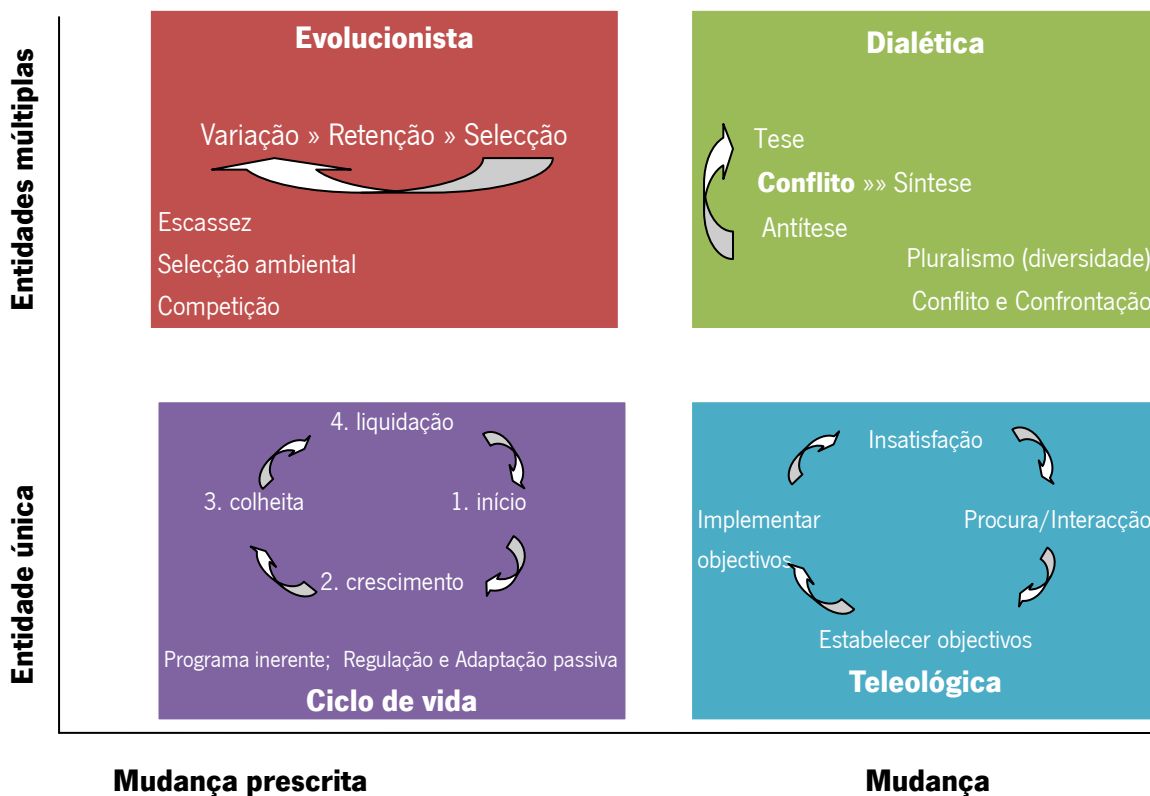


Figura 6. As 4 teorias do processo de mudança, adaptado de Van de Ven & Poole (1995, p. 520)

As quatro teorias, acima analisadas, são classificadas pelos autores mediante duas dimensões: a unidade de mudança (*unit of change*) e, o modo de mudança (*mode of change*). Van de Ven & Poole (1995) defendem que quando se desenvolvem esforços para implementar uma mudança com intervenções específicas é porque não houve uma boa coordenação, entre as condições e o tipo de motor de mudança, defendendo na

sua revisão que a unidade de mudança e o modo de mudança são partes muito importantes a ter em conta na temática da mudança organizacional.

A unidade de mudança demonstra se o processo se concentra no desenvolvimento de uma única entidade organizacional (ciclo de vida e teleológica) ou da interação entre duas ou mais entidades (evolucionista e dialéctica); e, o modo de mudança (*mode of change*), que revela se a sequência de eventos de mudança é prescrita por leis deterministas produzindo mudanças de primeira ordem (ciclo de vida e evolucionista), ou se a sequência é construída, que emerge à medida que o processo se desenrola, e gera novas mudanças de segunda ordem (dialéctica e teleológica) (Van de Ven & Poole, 1995).

Apesar da crescente evolução das pesquisas no âmbito da mudança organizacional, analisadas anteriormente, constata-se uma certa coerência no estudo. Independentemente da origem, natureza, composição, ou dimensão da mudança, ela representa o maior desafio para qualquer organização ou consequentemente para a sua gestão.

2.7 Contratempos na implementação da Mudança

Uma mudança ocorre unicamente quando as pessoas envolvidas compreendem que os seus pressupostos não são mais validados pela realidade, sendo que esse processo de mudança é geralmente difícil e passível de causar um aumento de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança (Wood *et al.*, 1995).

Assim, a mudança envolve sempre o indivíduo e o seu meio, sendo que o grande desafio é o de controlar o processo de mudança.

Schein (1982) afirma que, para as organizações estarem preparadas para mudar, é necessário desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de novos desafios. Essas características residem nos recursos humanos de uma organização.

Ainda na opinião do autor, se as chefias e os colaboradores são eles próprios flexíveis, o organograma organizacional pode ser consciente e racionalmente modificado em face das mudanças do ambiente externo, mas se os membros da organização se confinam num padrão de acção rígido, a alteração da estrutura será um exercício difícil ou até inútil (Schein, 1982).

A implementação da mudança deve basear-se no alinhamento de tarefas, que consiste na “*redefinição de papéis, responsabilidades e relacionamentos de um grupo de trabalho de modo a melhorar a coordenação necessária para realizar as tarefas fundamentais para o sucesso do negócio*” (Beer, Eisentat & Spector, 1990b, p. 45-46).

Entre as possíveis reacções à mudança, a literatura dá ênfase à resistência, haja vista que qualquer processo de mudança gera medo e ansiedade. Isto é previsível e está presente com muita frequência em qualquer momento em que nos deparamos com o novo. É uma reacção emocional contra o processo de se estar a ser forçado a encarar problemas organizacionais e por trás dela estão os sentimentos.

2.7.1 A Resistência à Mudança

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reacção e sentimentos dos membros organizacionais. Desta forma, entende-se que algumas das necessidades mais prementes dos seres humanos, como por exemplo, as de segurança, estabilidade, auto-estima, podem ser afectadas e que daí advenha algum tipo de resistência.

Essas reacções variam entre a adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a um qualquer tipo de mudança.

Em 1948, Coch & French³⁸. publicaram o primeiro estudo empírico sobre resistência à mudança no campo organizacional, que influenciou grande parte da literatura que se seguiu.

No estudo de Coch & French, a resistência está directamente relacionada com a mudança nas organizações. Os autores descrevem a resistência dos colaboradores como “*um dos maiores obstáculos às mudanças que a gestão de topo possa considerar serem necessárias implementar*” (1948, p. 512).

Também as normas de grupo são para estes tanto ou mais influenciadoras do que as atitudes individuais no que respeita a resistência à mudança. De modo a contrariar esta tendência Coch & French consideram importante informar os grupos ou equipas de trabalho o porquê da necessidade de mudança, deste modo será possível atenuar a sua resistência (1948, p. 515-516).

O tema continuou a despertar interesse nas décadas de 50 e 60 (Watson, 1971; Lawrence, 1954; Lewin, 1951) considerada inclusive a época mais fértil da discussão sobre o assunto.

Lewin introduziu o termo resistência no desenvolvimento da sua teoria de campo (*field theory*) e, nos seus trabalhos sobre dinâmica de grupo³⁹. O mesmo explica a resistência à mudança como o resultado de factores emocionais. A existência de sentimentos de frustração entre os colaboradores conduziria a comportamentos indesejados (1947a, 1947b).

³⁸ Num estudo desenvolvido numa fábrica de pijamas com um grupo de operadores de máquinas de costura Coch & French (1948) introduziram pela primeira vez a ideia de realizar reuniões de grupo com os colaboradores para desse modo ultrapassar a resistência à mudança nos fluxos de trabalho.

³⁹ Por exemplo ver Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.

Ao desenvolver o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantém em estado de equilíbrio, *status quo*, Lewin assegura também que as tentativas de mudança geralmente desenvolvem-se num campo de forças que actuam em vários sentidos, sendo que estas podem favorecer o processo de mudanças ou gerar resistência a elas, ou seja: as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar (1951, 1947a, 1947b).

Assim a *resistência à mudança* seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo se opor às forças sociais que objectivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1951).

Esta ideia inicial de resistência organizacional foi a responsável por disseminar e introduzir no campo das organizações tantos outros trabalhos, que pregaram a resistência como implicação directa da inércia organizacional. Cunha *et al.* (2007) salientam porém que “*a inércia não deve ser necessariamente entendida como um obstáculo ao sucesso, pois permite alcançar níveis elevados de reprodutibilidade, tida como fundamental para a sobrevivência*” (p. 880).

De acordo com Zaltman & Duncan (1977)⁴⁰, a resistência à mudança surge naturalmente numa tentativa de manter o estado actual e é inclusive considerada, pelos autores, positiva e saudável em situações nas quais esta permita prever algo que prejudique o ambiente, podendo alertar os agentes de mudanças a conciliar a mudança ao ambiente (*cit in Nadler et al.*, 1995).

Por outro lado, Dent & Goldberg (1999) apresentam uma posição contrária, segundo estes autores, os colaboradores de uma organização não estão contra a mudança, mas sim contra a perda de estatuto, salário ou outro tipo de benefício.

Nesta perspectiva também Poole *et al.* (2000) referem que a resistência verifica-se quando a mudança: não é compreendida; é imposta; é incompatível com a envolvente existente; a introduzir apresenta custos que compensam os benefícios; e, não apresenta processos bem definidos.

Herbert Kaufman (1995) considera que *a mudança organizacional pode ou não ser invariavelmente boa ou má, progressiva ou conservadora, benéfica ou prejudicial*, ela pode assumir qualquer um destes aspectos em qualquer circunstância, porém “*é sempre confrontada por forças poderosas impedindo e limitando consideravelmente a capacidade das organizações para reagir a novas condições*” – algumas vezes com resultados graves (p. 41-42)⁴¹.

⁴⁰ Zaltman, G., Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: John Wiley & Sons.

⁴¹ Original publicado em 1971 pela University of Alabama Press.

Os estudos clássicos da resistência à mudança foram dominados pela noção de que esta é algo negativo e que deve a qualquer custo ser superada. Recentes teorias e investigadores contudo têm sugerido que é altura de mudar essa ideia, ou pelo menos o termo degenerativo (Piderit, 2000; Dent & Goldberg, 1999; Merron, 1993).

Numa revisão de literatura produzida por Piderit (2000) são apontadas também razões éticas para a resistência da mudança. A autora é da opinião que os indivíduos raramente decidem resistir à mudança sem antes avaliar o custo-benefício da mesma, o que necessariamente não implica que a decisão de resistir à mudança seja baseada em motivos egoístas ou sem justificação (p.785).

Para compreender as atitudes individuais à mudança Piderit (2000), propõe um modelo de análise conceptual que define a resistência como uma atitude tridimensional⁴² (negativa) à mudança, incluindo componentes afectivos, comportamentais e cognitivos.

Finalmente, Moscovici (2003) explica que do ponto de vista psicológico, “*a resistência à mudança é uma reacção normal, natural e saudável, desde que represente um período transitório de tentativas de adaptação, em que o indivíduo procura recursos para enfrentar e lidar com o desafio de uma situação diferente*” (p.159).

2.7.2 Factores de resistência à mudança

Hannan & Freeman (1984) ao desenvolverem o conceito de inércia estrutural afirmam que, apesar de as organizações estarem sempre a mudar, existe um conjunto de factores que restringem essas mudanças denominados *factores inerciais*.

Os factores promotores da inércia podem ser provenientes do interior da organização e envolvem restrições nos custos da sua implementação, em equipamentos, em recursos humanos (Hannan & Freeman, 1984).

Por outro lado quando resultantes do exterior da organização, os autores consideram os constrangimentos legais, às alterações políticas e sociais, a competitividade no mercado (Hannan & Freeman, 1984).

A resistência à mudança, para Robbins & Judge (2007), pode assumir duas dimensões: a individual e a organizacional. As fontes de *resistência individual* relacionam-se às características subjectivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões económicas. As fontes de *resistência organizacional* encontram-se direccionadas com aspectos mais globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia

⁴² As três dimensões não são independentes umas das outras e o que os indivíduos sentem sobre uma mudança, frequentemente corresponderá ao que eles pensam sobre ela e com respeito às suas intenções comportamentais

estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança, como por exemplo mudanças em apenas uma área da organização e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Identificar e compreender os sentimentos de resistência, encarando-os como comuns, num momento onde se atingiu um ponto crítico, de forma a apoiar o indivíduo, poderá ajudar o processo, evitando críticas ou ataques ao que se procura melhorar. Geralmente as pessoas tendem a maximizar as dificuldades em detrimento das facilidades, em frente ao desconforto que a instabilidade e o desequilíbrio lhes possam causar ou vir a causar (Carnal, 2007; Robbins & Judge, 2007; Moscovici, 2003; Kotter & Schlesinger, 1979).

As pessoas necessitam de se adaptar rapidamente a uma grande variedade de influências de forças internas e externas do ambiente que continuamente enfrenta alterações. Algumas destas mudanças são pequenas, contudo são fundamentais para o desenvolvimento das organizações e para a manutenção e gestão das mesmas (Robbins & Judge, 2007).

Contudo é um erro assumir que face a mudanças as pessoas são inerentemente dispostas a resistir-lhe, na verdade aquilo a que é denominado de resistência à mudança deveria ser encarado como “*resistência à incerteza*” (Carnall, 2007, p. 3). Esta resistência pode sim ser causada por uma variedade de sentimentos baseados no medo fronte ao desconhecido que se avizinha. Estas angústias *traduzem dúvidas e preocupações diferentes dependendo das atitudes dos indivíduos e das posições hierárquicas que estes ocupam* (p. 68)⁴³.

Judson (1991) enumera algumas das principais variáveis que podem causar comportamentos de resistência a mudanças como: a *ameaça à segurança*; a *incompreensão* do que seja, ou possa significar a mudança proposta, ou seja, o seu objectivo, a sua amplitude, o modo como essa mudança será implementada, e quais os seus benefícios e desvantagens; e, o *não envolvimento* dos indivíduos no processo de mudança, principalmente nas decisões relativas a esse processo.

O autor apresenta ainda uma *escala* de intensidade das resistências a mudanças, iniciando-se numa postura de aceitação até a resistência activa, e as principais acções e comportamentos que ela desencadeia, conforme exposto na tabela seguinte (Judson, 1991).

⁴³ Ver também Carnall, C. A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, Vol 39(8): 745-766. O Autor sugere que para que as organizações sejam eficazes na implementação da mudança esta deve oferecer vantagens para alguns grupos sem no entanto desfavorecer os outros.

Postura perante a mudança	Acções e comportamentos
Aceitação	Cooperação e apoio Cooperação devido a pressões Aceitação Resignação
Indiferença	Indiferença Apatia
Resistência Passiva	Fazer o estritamente necessário Comportamentos regressivos Não aprender Protestos Trabalhar segundo as regras
Resistência Activa	Fazer o mínimo possível Diminuir o ritmo de trabalho Retraimento pessoal Causar danos Sabotagem intencional

Tabela 6. Comportamentos em situações de mudança, adaptado de Judson (1991)

Na teoria contingencial desenvolvida por Kotter & Schlesinger (1979) é possível encontrar quatro causas comuns de resistência à mudança.

Nomeadamente o *interesse pessoal*, ou seja, um dos principais motivos pelos quais as pessoas resistem à mudança organizacional prende-se com a ideia que, no final, vão perder algo de valor com essa mudança; a *má compreensão e falta de confiança* sucede quando os indivíduos não compreendem as implicações da mudança em causa e julgam que esta vai lhes causar mais perdas que ganhos; outro factor comum de resistência à mudança passa pelas *diferentes avaliações* a que uma mudança está sujeita, por exemplo ao nível hierárquico as avaliações serão sempre sob diferentes perspectivas; e, por fim a baixa *tolerância à mudança*, ou seja, o indivíduo tem normalmente receio de não conseguir adequar comportamentos e de desenvolver novas competências que se adequem à nova realidade (1979, p. 107-109).

Através dos inúmeros estudos da resistência à mudança, enquanto barreira à implantação de processos de inovações, sejam tecnológicas ou operacionais, foram também identificadas formas de, senão superar completamente essas resistências, pelo menos minimizar os seus efeitos, resumidas nas seis estratégias alistadas por Kotter & Schlesinger (1979): 1) educação e comunicação; 2) participação e envolvimento; 3) facilitação e suporte; 4) negociação e acordo; 5) manipulação e cooperação; e 6) coerção explícita e/ou implícita.

Os autores apontam que o melhor é recorrer à estratégia menos enérgica para superar a resistência à mudança, porém se a resistência for demasiado enraizada as estratégias mais coercivas podem ser necessárias. Afirmando ainda que “*uma das principais tarefas dos gestores é (...) a implementação da mudança pois implica também superar a resistência*” (Kotter & Schlesinger, 1979, p. 106).

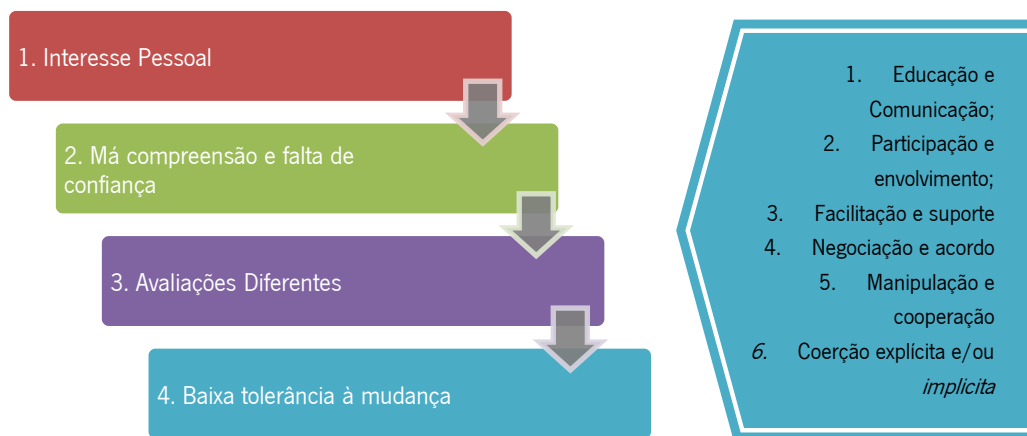


Figura 7. Principais Causas de Resistência e Estratégias de Superação, adaptado de Kotter & Schlesinger (1979)

Cohen (1999) alista como fontes de resistência à mudança o hábito, a segurança, os factores económicos e o processo selectivo de informações. Para o autor, a resistência à mudança é um fenómeno tão antigo quanto a própria história. Essencialmente reflecte alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam (p. 340).

A mudança, é certo, que possibilita o desenvolvimento organizacional, porém as reacções por ela provocadas interferem grosso modo na consolidação dos objectivos organizacionais. Cunha *et al.* (2007), indicam dois grupos de factores que explicam as falhas nos processos de mudança e que ao mesmo tempo decifram a resistência à mudança: os factores psicológicos e os factores organizacionais. Os factores psicológicos traduzem-se na resistência à mudança por parte das pessoas e, os organizacionais relacionam-se com a condução incorrecta dos processos de mudança. (Cunha *et al.*, 2007, p. 850).

Factores de Resistência	Razões para a Resistência
Psicológicos	Evitar a incerteza
	Rotinas defensivas
	Auto-interesse
	Descrença em relação à mudança
Organizacionais	Abordagem incompleta
	Deficiências de comunicação
	Uso indevido de tipos e técnicas de mudança

Tabela 7. Factores e Razões de Resistência à Mudança, adaptado de Cunha *et al.*, (2007)

Por sua vez, Senge (2001) expõe que “*em vez de tentar insistentemente vencer a resistência à mudança, líderes habilidosos identificam a fonte da resistência*” (p. 118). Aqui cumpre ressaltar que, no processo de mudança estratégica organizacional, a comunicação deve ser utilizada, além de outros objectivos, com o intuito de se evitar a resistência. Contudo, caso esta resistência não seja evitada, a comunicação poderá minimizá-la ou torná-la uma defensora da mudança.

Em suma, a mudança, em qualquer forma que se faça necessária, provoca reacções sendo comum resistir-lhe pelos efeitos que ela tem; ela desacomoda, causa desconforto e desequilíbrio. Por ser necessária e inevitável, o homem deseja que ela aconteça de acordo com as suas expectativas e perspectivas. Como a mudança visa a adequação de situações insatisfatórias, essas expectativas isoladas geralmente não conseguem ser completamente satisfeitas, nem é possível evitar totalmente os seus aspectos menos agradáveis.

3. O CONSTRUTO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

No que diz respeito a todas as questões que envolvem a mudança organizacional tem também sido destacada a necessidade de existir uma força de trabalho que esteja permanentemente empenhada e comprometida com os objectivos organizacionais.

Como é possível compreender, face ao ambiente turbulento caracterizado pela incerteza e pela elevada competitividade em que as organizações estão inseridas e, onde as aceleradas mudanças económicas, políticas e sociais são apontadas como factores de enorme impacto no ambiente de trabalho e nas relações entre indivíduos e organizações, é cada vez mais relevante que uma organização consiga manter os seus membros organizacionais empenhados.

As organizações preocupam-se com a inovação e com o seu desenvolvimento e por isso cada vez mais têm consciência da necessidade dos colaboradores em se identificarem com a organização, com a profissão e de verem realizadas as suas expectativas profissionais. Assim, uma gestão eficiente da mudança pode ser facilitada pelo conhecimento do empenhamento⁴⁴ (Meyer & Allen, 1997).

Nesta óptica, a ideia de empenhamento organizacional assenta ainda no reforço da posição competitiva das empresas na medida em que esta passa, acima de tudo, pela capacidade da sua equipa de gestão gerir processos de mudança, atraindo pessoas com níveis elevados de empenhamento organizacional e

⁴⁴ O termo em inglês é “*Commitment*”, *empenhamento* foi o termo adoptado e recomendado por Cunha *et al* (2007). É também possível encontrar em alguns estudos a denominação de comprometimento (Rego & Souto, 2004).

envolvimento no projecto organizacional (Cunha et al., 2007; Swailes, 2000; Cohen, 2000; Meyer & Allen, 1997; Simon, 1991).

Além disso, para serem bem sucedidas, as organizações não podem, ou não devem, ignorar os laços que ligam as pessoas às organizações e carecem igualmente de prestar atenção às práticas, políticas e mudanças que possam influenciá-las (Meyer & Allen, 1997).

O empenhamento organizacional, sendo um tema que desperta interesse há já várias décadas, mantém a sua relevância com o passar do tempo (Krishnaveni & Ramkumar, 2008).

Como apoia Scholl (1981) e é reforçado por Swailes (2000) e Rego (2003) é verdadeiramente difícil encontrar um trabalho sobre organizações que não refira de alguma forma ao construto do empenhamento. Swailes (2000) é peremptório ao afirmar ser “*difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento*” (p. 199).

Também Goleman (1999) declara a importância do tema ao aduzir que os indivíduos empenhados para com a organização tenderão a actuar como *patriotas* das suas empresas, assumindo um papel de modelo que os restantes colaboradores quererão imitar, defendendo ainda que “*as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os colaboradores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização*” (p. 128)

Na mesma linha de pensamento, Simon (1991) salienta que a competitividade das organizações depende da sua capacidade de fazer com que os seus colaboradores trabalhem com entusiasmo e iniciativa, assumindo como suas as responsabilidades de aumentar os lucros da empresa e exibindo elevada lealdade à mesma.

Por sua vez Wong *et al* (1995) defendem que a promoção de um ambiente amigável e o cultivo do empenhamento dos colaboradores beneficiarão a organização a longo prazo.

Analisada a importância que o empenhamento demonstra para o desenvolvimento organizacional, de seguida serão explorados a sua natureza, conceitos e, as principais perspectivas de análise da variável.

3.1 Natureza do construto Empenhamento Organizacional

À parte das muitas abordagens teóricas, o conceito de empenhamento organizacional começou a ser realmente valorizado a partir das décadas de 70/80 pelos cientistas sociais e a importância do fenómeno tem vindo a aumentar progressivamente uma vez que é uma variável importante na compreensão do comportamento no trabalho, por parte dos colaboradores, numa organização.

O nosso país não tem estado alheio a esta tendência, tendo surgido diversos estudos que focam o empenhamento organizacional (Rego & Souto, 2004a; Rego & Souto, 2004b; Rego *et al.*, 2004; Rodriguez *et al.*, 2006).

Relativamente ao enquadramento teórico, a natureza do empenhamento organizacional demarca duas grandes abordagens. Uma primeira abordagem que encara o empenhamento numa vertente atitudinal (Becker, 1960; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984,1997; Mowday *et al.*, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986); e, uma segunda abordagem que perspectiva o empenhamento como um comportamento (Swales, 2000; Besser, 1993; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Oliver, 1990; Wiener 1982).

O empenhamento comportamental respeita os processos através dos quais os indivíduos se ligam com determinada organização e como lidam com essa situação. Ao permanecerem na organização, os colaboradores acumulam investimentos ou *side-bets* que tornam muito dispendioso o abandono da organização (Becker, 1960)⁴⁵.

Para Oliver (1990) o empenhamento pode ser encarado como uma pressão para agir, podendo as formas e alvos destas acções variar.

Os alvos do empenhamento deverão ser as acções, em vez dos objectos, uma vez que o empenhamento é uma inclinação para agir de uma determinada forma em relação a um alvo particular do empenhamento. Dimensões diferentes de comportamentos em relação à organização estão sob o controlo de diferentes mecanismos de empenhamento (Oliver, 1990).

Na abordagem do empenhamento organizacional como um comportamento, Wiener (1982) menciona que é do somatório de pressões normativas internalizadas que o indivíduo age de acordo com os objectivos e interesses organizacionais. Segundo Wiener (1982) o comportamento expresso pelos indivíduos baseia-se numa conduta que acreditam ser moralmente correcta

Também Randall, Fedor & Longenecker (1990) defendem que o empenhamento é a expressão dos comportamentos e acções de um indivíduo. Por exemplo a preocupação com a qualidade, a orientação de sacrifício, a prontidão em partilhar conhecimento e a presença no local de trabalho são comportamentos expressos que traduzem o empenhamento dos indivíduos para com a organização.

Nesta abordagem comportamental, os colaboradores estarão empenhados não em relação a uma entidade, mas a uma determinada acção (Meyer & Allen, 1997; Randall *et al.*, 1990).

⁴⁵ As ideias de Becker acerca das apostas laterais foram integradas na abordagem do empenhamento comportamental, embora os mecanismos, segundo os quais as apostas laterais trabalham, sejam ligeiramente diferentes dos que suportam as ideias de Salancick.

Swales (2000) criou uma escala de empenhamento comportamental denominada *Behavioral Commitment Scale* – BCS. A escala é constituída por três dimensões: a realização, a inovação e a congruência que deve existir entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais. A *BCS* tenta representar a realidade ao medir o empenhamento tangível, e não as razões que possam suscitar o empenhamento.

Segundo Besser (1993) existe realmente uma substancial diferença entre o que as pessoas dizem e entre aquilo que realmente fazem, ou seja, esta escala visa avaliar a diferença entre as atitudes e os comportamentos, ou seja, mesmo, colaboradores, não muito entusiasmados com as suas funções ou com o seu empregador, podem trabalhar arduamente.

A abordagem atitudinal foca-se nos aspectos afectivos (Mowday *et al.*, 1979; Porter *et al.*, 1974). Esta abordagem é a que conhece um maior desenvolvimento e prescreve o empenhamento como uma resposta afectiva resultante de uma avaliação da situação de trabalho que liga o indivíduo à organização e que consequentemente é expressa ao nível do comportamento no desejo e na vontade que um indivíduo manifesta em querer permanecer membro de uma organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984,1997; Mowday *et al.*, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Becker, 1960).

Esta perspectiva caracteriza o empenhamento como uma atitude e reconhece que o empenhamento resulta da ligação da identidade do indivíduo à organização (Mowday *et al.*, 1979) e do desenvolvimento de um vínculo emocional e psicológico devido à congruência e integração mútua e progressiva de objectivos (Allen & Meyer, 1990).

Contra a distinção entre as abordagens atitudinal e comportamental encontra-se Swales (2000) que argumenta que a relação entre atitudes e comportamentos é complexa e que as atitudes influenciam os comportamentos e os comportamentos as atitudes, havendo uma coexistência de ambas as variáveis.

Nesta óptica, e não obstante às muitas conceptualizações sobre a natureza do empenhamento organizacional, o mais influente dos correntes modelos é o de Meyer & Allen (1997) que conciliaram a abordagem comportamental e atitudinal no seu conceito de empenhamento enquanto estado psicológico, pois pode desenvolver-se retrospectivamente (justificação da acção) e prospectivamente (percepções de condições presentes ou futuras numa organização).

Não obstante as duas abordagens encontradas na literatura sobre o empenhamento, na realidade, não existe uma definição global de empenhamento, nem um modelo que compreenda todos os pontos de vista divergentes passíveis de serem encontrados na vasta literatura sobre o tema, sendo que o conceito tem vindo a sofrer mutação ao longo do tempo (Scholl, 1981).

No ponto seguinte será explorada a evolução do conceito empenhamento organizacional e as respectivas definições.

3.2 A evolução do conceito de Empenhamento Organizacional

A exploração do conceito empenhamento organizacional ocupa um lugar de destaque na pesquisa do comportamento organizacional (Mowday et al., 1979).

A sua conceptualização porém não é consensual na literatura, quer na sua diferenciação com outros construtos inerentes ao trabalho, quer na sua estratégia de medição (O' Reilly & Chatman, 1986).

Segundo O'Reilly & Chatman (1986) existem mais de 25 conceitos e medidas de análise do empenhamento. Esta falta de consenso é notória nas definições e instrumentos de medida encontradas na literatura. Para além disso são utilizados frequentemente diferentes termos para descrever o mesmo fenómeno, como por exemplo as denominações comprometimento, compromisso ou implicação organizacional.

Porter *et al.* (1974) definem o empenhamento organizacional como “*a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização*” (p. 604), como por exemplo no que respeita à aceitação das metas e valores organizacionais, a vontade de exercer um esforço considerável pela organização e um forte desejo de permanecer nela.

Na mesma óptica de análise Mowday *et al.* (1979)⁴⁶ denominam o empenhamento organizacional como o nível de intensidade da identificação de um indivíduo e o envolvimento em relação a uma organização particular.

Becker (1960) define o empenhamento como a “*tendência de um indivíduo em assumir linhas de actividade*”⁴⁷ *consistentes que implicam uma escolha, da responsabilidade do indivíduo, de acção que melhor serve os seus interesses*”⁴⁸, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída, apelando a um nível mais instrumental do empenhamento⁴⁹ (p. 33).

Actualmente, a perspectiva de Becker continua a ter importância devido à sua incorporação no modelo multi-dimensional de Meyer & Allen (1991, 1997) que engloba três componentes.

⁴⁶ Mowday *et al.* (1979) construíram e validaram um instrumento para medir o empenhamento organizacional, o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire. Porém, Allen e Meyer (1990) defendem que o instrumento concebido pelos autores para operacionalizar o conceito, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), mede somente uma das dimensões do empenhamento, a dimensão afectiva, convertendo o modelo em unidimensional.

⁴⁷ Meyer & Allen (1984) clarificam os termos “*linha de actividade*” como a manutenção da pertença à organização e “*apostas*” como traduzindo algo de valor em que o indivíduo investiu.

⁴⁸ O autor enfatiza a dimensão calculista do empenhamento referindo que este é um fenómeno estrutural resultante de transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos (*side bets*) realizados pelo indivíduo ao longo do tempo.

⁴⁹ Ver também Hrebiniak e Alutto (1972).

Sem prejuízo das discordâncias latentes, o modelo tridimensional de Meyer & Allen tem-se assumido globalmente como a proposta mais sustentada sobre empenhamento organizacional, inclusive no contexto português (Rego & Souto, 2002).

O enfoque normativo do empenhamento é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982). Na sua perspectiva o empenhamento organizacional é abordado como um comportamento, o autor menciona que é do somatório de pressões normativas internalizadas que o indivíduo age de acordo com os objectivos e interesses organizacionais.

A partir da década de 90 tornou-se de consenso geral o facto de que o empenhamento organizacional é um modelo multi-dimensional (Allen & Meyer, 1990, 1996 e 2000; Meyer & Allen, 1997).

Allen & Meyer tentaram sintetizar três linhas diferentes de pesquisa no âmbito do empenhamento organizacional: uma focada nas atitudes, outra nos comportamentos, e uma última baseada em crenças (1990, 1996, 2000).

Considerando estas três dimensões, Allen & Meyer (2000), estabeleceram um conceito lato de empenhamento organizacional, definindo-o como o laço psicológico com a organização que molda o seu comportamento para com a mesma.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Becker, 1960	O empenhamento baseia-se numa noção de troca (teoria <i>side-bets</i>), correspondendo ao custo reconhecido em alterar os comportamentos que são considerados como linhas constantes de actividade
Porter <i>et al</i> , 1974	Força de identificação e do envolvimento de um indivíduo a uma organização em particular.
Steers, 1977	Identificação e envolvimento com uma dada organização.
Scholl, 1981	Força estabilizadora que serve para manter o direccionamento do comportamento, quando as expectativas sobre a organização não são preenchidas.
Wiener, 1982	Crença do colaborador em que está a assumir o comportamento «certo e moral», sendo os valores o conjunto de regras internalizadas que visam atingir os objectivos da organização
Allen & Meyer, 2000	Laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer & Herscovitch, 2001	Força que liga o indivíduo a um curso de acção, com relevância para um ou mais objectivos, enfatizando o curso de acção, mas descrevendo os objectivos finais

Tabela 8. Evolução do Conceito Empenhamento Organizacional

Diversas definições de empenhamento têm vindo até a englobar no mesmo conceito, o constructo em si mesmo juntamente com os seus antecedentes e consequentes e o próprio processo pelo qual o mesmo se desenvolve (Dunham *et al*, 1994).

A figura 4 sintetiza as principais abordagens do empenhamento organizacional. À diversidade de definições do conceito associam-se operacionalizações e dimensões distintas do construto.

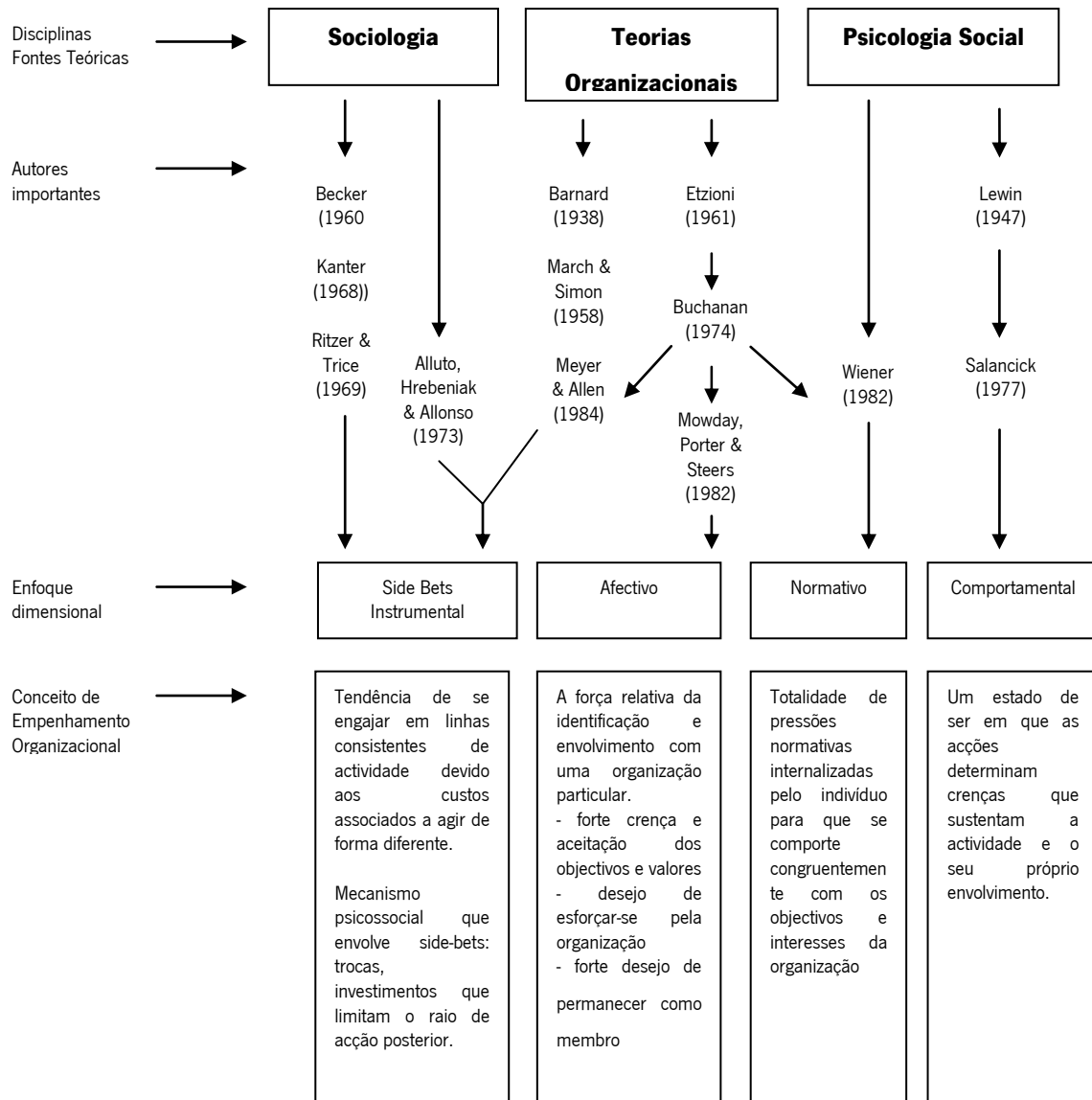


Figura 8. Abordagens conceptuais e respectivas fontes teóricas de investigação, adaptado de Bastos (1993, p. 55)

A opinião dos investigadores acerca das dimensões do construto empenhamento organizacional não é unânime, como é possível concluir da análise da figura 8. Como tal dedicarei os pontos seguintes à apreciação das três dimensões de empenhamento organizacional: afectiva, normativa e instrumental.

3.3 Dimensões do Empenhamento Organizacional

Como foi possível verificar pela análise anterior alguns autores defendem que o empenhamento organizacional é um construto unidimensional (Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1979; Wiener, 1982), outros conceptualizam o modelo como tridimensional (O' Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 2004; Rego *et al.*, 2004).

Porém a crítica aos modelos concebidos pelos investigadores perpetua diferentes opiniões relativamente às dimensões desta variável.

De acordo com Meyer & Allen (1997), para compreender o empenhamento em contexto de trabalho é necessário fazer a distinção entre duas abordagens, nomeadamente: a *natureza* e o *foco* do empenhamento. Isto é, deve-se reconhecer que o empenhamento pode tomar múltiplas formas, cada uma das quais podendo ser focada em múltiplas entidades, incluindo grupos de trabalho, o supervisor, a alta administração, a profissão, o sindicato, *etc.* (p. 91).

Os autores alertam ainda para o facto de que o uso da expressão *múltiplos empenhamentos* refere-se, colectivamente, aos vários focos aos quais um indivíduo possa se tornar empenhada, não querendo necessariamente referir diferentes componentes do empenhamento (Meyer & Allen, 1997, p. 92-93).

A unidimensionalidade do construto empenhamento organizacional é vista pelos autores na conceptualização do modelo de Becker (1960) numa única dimensão semelhante ao empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1991).

Da mesma forma, o modelo de Wiener (1982) vai de encontro à designação de Allen & Meyer do empenhamento normativo, direccionando o construto para uma única dimensão (Meyer & Allen, 1984).

Como é possível aferir, a evolução do conceito ao longo do tempo, trouxe como principal contributo a noção da sua multi-dimensionalidade, quer nos seus alvos de atenção, quer nos seus factores de origem e consequências.

Contudo, como refere Rego *et al.* (2005) a maioria dos estudos focaliza-se nas três componentes mais conhecidas: a orientação afectiva para com a organização (ligação afectiva), o sentido de obrigação moral de nela permanecer (laço normativo) e o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental).

Segue-se uma breve caracterização destas três dimensões de análise.

3.3.1 Dimensão afectiva

A componente afectiva é a abordagem mais utilizada no âmbito do estudo do empenhamento organizacional, sendo que a mesma se refere ao grau em que o indivíduo se identifica com, se sente envolvido em e aprecia a pertença à organização (Meyer & Allen, 1997; Allen & Meyer, 1990; Porter *et al.*, 1974). Esta ideia de cariz emocional e afectivo ultrapassa a dimensão meramente instrumental da troca tem raízes em Kanter (1968) e em Buchanan (1974).

A componente afectiva do empenhamento diz respeito aos aspectos emocionais do trabalhador, à identificação com a organização e à participação na organização (Meyer & Allen, 1997). O argumento associado à componente afectiva é que um colaborador com empenhamento afectivo forte sente uma ligação emocional à organização e terá maior motivação ou um desejo mais significativo de contribuir para a organização, do que um colaborador com fraco empenhamento afectivo.

Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (Rego *et al.*, 2005): (i) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante (ii) tem confiança na organização e nos seus líderes, (iii) obtém satisfação no trabalho, (iv) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (v) sente que existe congruência entre os seus objectivos e os da organização e (vi) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

3.3.2 Dimensão normativa

A componente normativa refere-se ao empenhamento baseado numa opinião ou numa obrigação moral para permanecer na organização (Ko, Price & Mueller, 1997).

O empenhamento normativo reflecte um sentimento de dívida para com a organização e um sentimento de obrigação de continuar na organização. Os indivíduos com um elevado nível de empenhamento normativo sentem-se na obrigação de permanecer na organização porque acreditam que tal é o “moralmente correcto” (Meyer & Allen, 1997).

Como refere Rego *et al.* (2005) o empenhamento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização através da socialização, recebe benefícios que o induzem a actuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando: (i) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado, (ii) percepção que a organização fomenta valores que ele próprio perfilha, (iii) verifica que os seus líderes

são de confiança, (iv) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso.

3.3.3 Dimensão instrumental

Finalmente, a componente instrumental do empenhamento tem que ver com a opção dos colaboradores por uma conduta conforme os objectivos da organização, e com a decisão de permanecer, ou não, na organização, consoante as avaliações que faz dos custos e benefícios associados à permanência ou à saída. Trata-se, no fundo, da consciência que o indivíduo tem dos custos associados ao deixar a organização (Ko *et al.*, 1997).

O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou quando não tem alternativas atractivas de emprego noutras organizações. Também é possível que o indivíduo se sinta instrumentalmente ligada à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante (Rego *et al.*, 2005).

3.4 Modelos de Empenhamento Organizacional

O crescente interesse pelo conceito de empenhamento trouxe ao longo dos anos múltiplas contribuições, construindo-se diversos modelos que procuram a explicação do fenómeno.

De seguida apresentarei, desde a sua génese unidimensional e avançando para as teorias que defendem a sua divisão em mais do que uma dimensão, os principais modelos de empenhamento organizacional que podem ser encontrados na literatura.

3.4.1 Modelo *side-bets* de Becker (1960)

A teoria de *side-bets* de Becker, ou *modelo de investimento*, foi um dos primeiros passos encetados na procura da compreensão do laço que liga o indivíduo à organização. Para este autor o empenhamento dos colaboradores advinha da quantidade de investimentos, quer em termos de tempo, esforço ou dedicação, que este realizara na organização e que sentia que seriam difíceis de recuperar caso abandonasse a mesma⁵⁰.

⁵⁰ O empenhamento era, portanto, entendido como um resultado de transacções entre colaborador e organização (Hrebiniak e Alluto, 1972), sendo que o primeiro desenvolvia a noção de perda ou desvalorização da acumulação de investimentos realizados em caso de abandono (Cohen, 1992).

Apoiado na crítica de que as principais tentativas de explicação da consistência do comportamento (controle social, internalização de valores, postulação de necessidades) são *circulares e tautológicas*, o autor afirma ainda “*a necessidade de se especificar as características do ‘estar empenhado’ independentemente do comportamento de empenho que servirá para explicar*” (Becker, 1960, p.35).

Adicionalmente a noção de falta de alternativas conduzia o colaborador a permanecer ligado à organização (1960). Neste sentido, o modelo estabelece a existência de uma relação, entre o empenhamento e o *turnover*, negativa (Becker, 1960).

Cohen & Lowenberg (1990) criticaram esta abordagem calculista do empenhamento referindo que “*esta não apresenta resultados consistentes, ou pela inadequação das escalas utilizadas, ou porque o próprio conceito de empenhamento nessa abordagem é equivocado*” (p. 1028).

3.4.2 Modelo de Porter *et al.* (1974)

Para Porter *et al.* (1974), o foco do empenhamento alterou-se das apostas realizadas pelo indivíduo na organização, para o laço psicológico que o ligava à mesma.

Apesar de esta teoria ter como base a unidimensionalidade do empenhamento, fundamentado na noção de empenhamento afectivo, a mesma tem por base três factores primordiais: uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; um desejo de exercer um esforço considerável para o seu sucesso e uma vontade de permanecer enquanto membro da mesma (Mowday *et al.*, 1979, Mowday, 1998).

Não obstante estes três factores outros focos de empenhamento também podem ser relevantes para um indivíduo, como por exemplo a esfera familiar ou política, o que o modelo pressupõe é que um indivíduo empenhado para com a organização tenderá a exhibir esses três factores compreendidos na definição de Porter *et al.* (Mowday *et al.*, 1979).

Neste contexto, a pesquisa demonstrou que o empenhamento não é somente um preditor de permanência de um indivíduo numa organização (Porter *et al.*, 1974)⁵¹, mas pode também ser um indicador do seu esforço e desempenho (Mowday *et al.*, 1979).

⁵¹ Tendo distinguido satisfação de empenhamento Porter *et al.* (1974), sugerem que a satisfação estando associada a aspectos do ambiente de trabalho desenvolve-se mais rapidamente que o empenhamento, que exige uma análise global da relação do indivíduo com a organização.

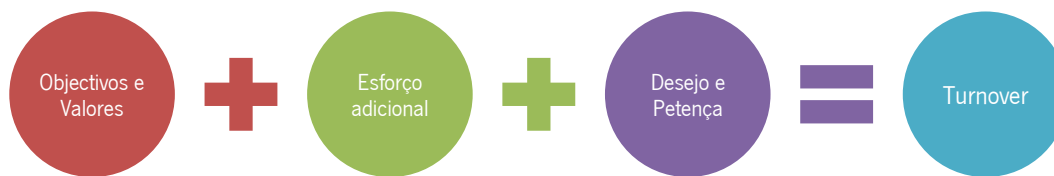


Figura 9. Modelo de Empenhamento de Porter *et al.*

Cohen (2007), relativamente ao modelo de Porter *et al.*, refere que permanece da teoria anterior de Becker (1960) a ligação do empenhamento organizacional ao *turnover*, considerando o primeiro como indicador do segundo.

O modelo que Porter e os seus colegas (1974) desenvolveram para o estudo do empenhamento encontra repercussão em diversos autores e estudos posteriores, nomeadamente pela utilização da medida que eles desenvolveram para a aferição dos níveis de empenhamento.

Com base nesta definição de empenhamento, que reuniu um grande número de adeptos, Mowday *et al.* (1979) construíram e validaram um instrumento de medida do empenhamento organizacional, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*. Este instrumento é constituído por 15 itens, apesar de se utilizar frequentemente uma versão mais pequena de apenas 9 itens⁵².

Contudo, alguns investigadores defendem que o empenhamento organizacional conceptualizado por Mowday *et al.* (1979) é um construto multidimensional. Porém, Allen & Meyer (1990) defendem que o instrumento concebido pelos autores para operacionalizar o conceito, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), mede somente uma das dimensões do empenhamento, a dimensão afectiva, convertendo o modelo em unidimensional.

3.4.3 Modelo de Empenhamento de O'Reilly & Chatman (1986)

Mais tarde, O'Reilly & Chatman (1986) identificaram o empenhamento organizacional como a ligação psicológica sentida pelo indivíduo relativamente à sua organização, reflectindo o grau em que o mesmo adopta as suas características e perspectivas (*cit in* Mowday, 1998).

⁵² A utilização de uma versão mais curta resulta das críticas que O'Reilly & Chatman (1986) e Reichers (1985) lançaram à versão de 15 itens do OCQ e que incidiam na sobreposição de alguns itens com o conceito que supostamente prevêem, em particular, o *turnover*.

Face à redundância existente sobre empenhamento em contexto de trabalho O'Reilly & Chatman (1986) recomendaram que se restringisse a sua definição a três tipos de ligação psicológica⁵³, baseadas na: 1) complacência ou envolvimento instrumental, traduz-se num padrão de comportamento motivado por recompensas ou evitamento de punições; 2) identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, 3) internalização ou envolvimento originado na congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O empenhamento poderia assim ser previsto por três factores independentes: o *instrumental* ligado às recompensas esperadas, o de *envolvimento* ou identificação, baseado em desejos de afiliação face aos valores atractivos da organização e o da *internalização*, radicado na consonância entre os valores individuais e organizacionais (Cohen, 2007, Mowday, 1998).

Os autores identificavam assim a ligação do empenhamento a outros comportamentos laborais que não apenas o *turnover* (Porter *et al.*, 1974), como por exemplo os comportamentos de cidadania organizacional.



Figura 10. Modelo de Empenhamento de O'Reilly & Chatman adaptado de Meyer & Herscovitch (2001)

Este modelo prescreve já a multi-dimensionalidade do construto. O' Reilly & Chatman (1986) defendem inclusive que o seu modelo conceptual incorporando os três conceitos constituintes da variável, empenhamento organizacional, representam um construto tridimensional.

Porém este facto é interrogado por Meyer & Allen (1997) que colocam em dúvida a dimensão *complacência* do modelo, em virtude de esta se relacionar positivamente com o *turnover*, o que põe em causa se a complacência não poderá ser considerada uma antítese do empenhamento. Outra crítica de Meyer & Allen (1997) ao modelo tridimensional de O'Reilly & Chatman é a ausência de uma verdadeira distinção entre a

⁵³ Kelman (1958) foi o primeiro autor a considerar estas três formas de vínculo psicológico entre um indivíduo e a organização. O'Reilly e Chatman (1986) numa tentativa de operacionalizar este modelo, desenvolveram um instrumento para medir estes três tipos de ligação. Contudo, mostrou-se difícil diferenciar identificação de internalização, bem como justificar a inclusão da complacência como componente do empenhamento

componente identificação e a interiorização, duas das dimensões do empenhamento organizacional que o modelo em causa pressupõe.

Apesar das críticas, o modelo de O'Reilly & Chatman (1986) permitiu a assumpção de que o empenhamento pode assumir diferentes formas e, aceitar que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente são também de alguma forma diversa.

3.4.4 Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1991)

Em 1991, Meyer & Allen apresentaram um modelo tridimensional do empenhamento organizacional, que representa uma espécie de síntese das diferentes definições de empenhamento existentes e já abordadas no ponto anterior.

De acordo com este modelo o empenhamento organizacional é composto por três dimensões fundamentais: afectiva, normativa e instrumental.

DIMENSÃO	CARACTERIZAÇÃO	ESTADO PSICOLÓGICO
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	Desejo: <i>O indivíduo sente que <u>quer</u> permanecer</i>
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização	Obrigaçãõ: <i>O indivíduo sente que <u>deve</u> permanecer</i>
Instrumental (calculativo)	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída)	Necessidade: <i>O indivíduo sente que <u>tem de</u> permanecer</i>

Tabela 9. Modelo de Empenhamento de Meyer & Allen (1991), adaptado de Rego (2003) "Empenhamento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões"

Na sua essência, o modelo defende o vector multidimensional do empenhamento organizacional, opondo-se aos modelos teóricos que advogam o empenhamento organizacional como um vector unidimensional, destacando o empenhamento afectivo (Mowday *et al*, 1979), ou o empenhamento instrumental (Becker, 1960) ou o empenhamento normativo (Wiener, 1982).

No entanto, existem algumas críticas ao mesmo, referindo-se a baixa fiabilidade da escala de empenhamento instrumental e a falta de validade discriminada das escalas de empenhamento afectivo e normativo (González & Guillén, 2008), havendo diversos estudos que apontam para uma elevada correlação entre estas duas dimensões (Allen & Meyer, 2000; Frutos *et al*, 1998, Ko *et al*, 1997, Meyer *et al*, 1993).

Para González & Guillén (2007), esta relação poderá resultar da inclusão de sentimentos de obrigação, de desejo e pela moralidade tanto na dimensão afectiva como na dimensão normativa estão presentes. Ademais, a maioria dos estudos realizados e que procuram estabelecer ligações entre as diferentes dimensões do empenhamento e outras variáveis⁵⁴ apresentam correlações mais significativas para a dimensão afectiva do que qualquer outra.

Meyer & Herscovitch (2001) defendem que a explicação poderá residir no facto desta componente ser mais vezes utilizada e de forma mais lata do que qualquer uma das outras dimensões.

Não obstante as críticas à tridimensionalidade do conceito (González & Guillén, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001; Allen & Meyer, 2000), a revisão bibliográfica aponta para um maior consenso, teórico e empírico, para essa divisão (Ko *et al*, 1997; Allen & Meyer, 1990, 1993, Meyer e Allen, 1991, Meyer *et al*, 1993, Meyer, 1997, Rego, 2003, Yousef, 2000a, 2000b).

3.4.5 Modelo de Cohen (2007)

Estudos mais recentes da literatura apresentam desenvolvimentos ou variações dos modelos tridimensionais, sobretudo pela incorporação do factor tempo na conceptualização do modelo, defendendo-se que o empenhamento é um processo que se desenvolve ao longo do tempo (Mowday et al, 1982).

É o caso do modelo de Cohen (2007) que assume o tempo enquanto barreira distintiva do empenhamento, definindo-o como pré-entrada (subdividido em instrumental e normativo) e que estudos anteriores definiram como propensão para o empenhamento (Arnold & Feldman, 1982; Buchanan, 1974, Lee et al, 1992; Mowday et al, 1982; Pierce & Dunham, 1987, Steers, 1997, Wiener, 1982) e pós-entrada (subdividido em instrumental e afectivo).

A dimensão normativa do empenhamento pré-entrada é aqui identificado como paralela à dimensão de empenhamento normativo de Meyer & Allen (1990), embora este autores defendam que, não obstante a sua origem anterior, este tipo de empenhamento pode depois ser acentuado na fase pós-entrada numa organização (Cohen, 2007).

A dimensão instrumental, por sua vez, difere da considerada no modelo de Meyer & Allen, pelo seu foco na percepção dos benefícios decorrentes da permanência na instituição em detrimento da noção dos elevados custos e sacrifícios resultantes de uma eventual saída da mesma (Cohen, 2007).

⁵⁴ Tais como o *turnover*, o absentismo, a performance ou a cidadania organizacional,

Segundo este modelo, quando os colaboradores iniciam um vínculo laboral numa dada instituição transportam já consigo um padrão de empenhamento desenvolvido pela convivência em família e sociedade.

Desta forma os indivíduos entram na organização com determinadas necessidades, desejos e competências, esperando lá encontrar a resposta para as mesmas. Quando a organização consegue estabelecer o ambiente adequado para que tal aconteça a tendência será para o aumento do empenhamento⁵⁵ (Cohen, 2007).

Na sua essência o modelo de Cohen (2007) combina o modelo de culturas de Hofstede com a conceptualização de Meyer & Allen (1991), Cohen (2000) concluiu que as dimensões culturais propostas por Hofstede eram significativos preditores de múltiplos focos, bases e componentes do empenhamento. A distância de poder relacionava-se com o empenhamento normativo, o evitamento da incerteza relaciona-se com o empenhamento instrumental e a dimensão colectivista relacionava-se com as três componentes do empenhamento (afectivo, instrumental e normativo).

Esta linha de pensamento segue o paradigma da compatibilidade entre as pessoas e a organização (Wiener, 1982).

3.5 Relação entre o empenhamento e a mudança organizacional

Na medida em que a mudança organizacional acarreta sempre níveis elevados de incerteza dando origem muitas vezes a comportamentos negativos nos colaboradores com repercussões nefastas para a gestão e equilíbrio da organização (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1987), a gestão da mudança organizacional poderá desempenhar um papel de extrema importância na manutenção do empenhamento dos colaboradores. Contribuindo para o aumento da capacidade destes em manter uma ligação estreita aos objectivos estratégicos da organização e assim apoiar a mudança e a sua implementação.

A vasta literatura sobre o empenhamento organizacional tem focado a sua atenção nas consequências positivas do nível de empenhamento relativamente a diversos factores organizacionais (Rego & Souto, 2004).

Este evidente interesse deve-se grosso modo às evidências de que o empenhamento pode ter consequências em várias atitudes e comportamentos relevantes para o funcionamento organizacional, como a assiduidade, intenções de abandono, pontualidade, atitudes favoráveis face à mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência, motivação, desempenho organizacional (Rego & Souto, 2004; Rego, 2002; Swales, 2000; Cohen, 2000, 2007; Iverson & Buttigieg, 1999; Caetano & Vala, 1999; Armenakis & Bedeian, 199; Nijhof, Jong & Beukhof, 1998; Meyer, 1997; Allen & Meyer, 1996;

⁵⁵ Opinião também apoiada por Steers (1977).

Meyer, Allen & Smith, 1993; Becker, 1992; Meyer *et al.*, 1989; 1987; Blau & Boal, 1987; O' Reilly & Chatman, 1986; Scholl, 1981; Steers, 1977).

Existe um crescente interesse na compreensão de como a mudança é experienciada pelos trabalhadores a um nível individual (Elias, 2009; Vakola & Nikolau, 2005; Homburg, Hoyer & Fassnacht, 2002; Judge *et al.*, 1999). Não obstante as muitas influências sobre as quais a questão do empenhamento organizacional tem sido alvo, o presente estudo propõe a análise da relação entre o empenhamento organizacional e a mudança organizacional.

Algo importante a analisar na mudança organizacional são as tensões que esta cria, não só na organização como um todo, mas também a nível individual nos colaboradores da organização (Vakola & Nikolaou, 2005).

Elias (2009) salienta que se uma organização pretende implementar com sucesso uma mudança, deve ser desenvolvida uma estratégia organizacional que tenha em atenção as necessidades dos colaboradores a um nível psicológicos.

Diversos autores abordam o empenhamento como uma variável chave na prossecução da mudança organizacional (Parish, Cadwallader & Busch, 2008; Swailes, 2004; Herscovitch & Meyer, 2002; Noble & Mokwa, 1999) e, são vários os trabalhos que abordam as consequências da mudança organizacional no empenhamento dos seus colaboradores e; vice-versa, os benefícios do empenhamento organizacional na implementação de mudanças (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Herscovitch & Meyer, 2002; Conner & Patterson, 1982).

Herscovitch & Meyer definem o empenhamento para a mudança como *a força (mind-set) que liga um indivíduo num curso de acção considerado necessário para a implementação bem sucedida de uma qualquer iniciativa de mudança* (2002, p. 475).

O modelo desenvolvido por Herscovitch & Meyer (2002) teve como principal objectivo a aplicação do modelo de empenhamento organizacional de Meyer & Herscovitch (2001) relacionando-o com outras variáveis de estudo da área do comportamento organizacional, neste caso, a mudança organizacional.

O modelo revela também similaridade no que respeita às dimensões de análise do empenhamento que Meyer & Allen (1991) desenvolveram. Contudo esta visa a medição do empenhamento dos indivíduos em relação a um alvo mais específico, que não a organização como um todo.

O *mind-set* a que os autores se referem e que liga um indivíduo a um curso de acção pode reflectir (a) o *desejo de apoiar a mudança baseada em uma crença nos seus benefícios inerentes* (empenhamento afectivo à mudança), (b) o *reconhecimento de que existem custos associados com a falta de apoio à mudança*

(empenhamento instrumental à mudança), e (c) *um sentimento de obrigação de prestar apoio para a mudança* (empenhamento normativo à mudança). Isto é, os indivíduos podem-se sentir obrigados a apoiar uma mudança, porque: eles querem; têm que, e/ou deveria fazer (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 475).

Sob a perspectiva de que o empenhamento estratégico é comparável ao empenhamento à mudança, uma vez que a implementação de uma mudança organizacional é sempre uma decisão estratégica, Noble & Mokwa (1999) definem ainda o empenhamento estratégico como o *entendimento e apoio das metas e objectivos organizacionais de uma estratégia* (p. 64). Segundo os autores, comumente a mudança é apoiada com base em interesses pessoais ou sentido de obrigação, nesta situação a parte afectiva seria completamente excluída (Noble & Mokwa, 1999).

A implementação de estratégias que visem o desenvolvimento da organização e dos seus colaboradores reflecte-se no aumento dos níveis de incerteza dos indivíduos sendo as expectativas, acerca do impacto das mudanças, determinantes nos níveis de satisfação com o trabalho e por conseguinte no empenho destes no cumprimento dos objectivos definidos (Rafferty & Griffin, 2006).

Swales (2004) argumenta que a criação de uma força de trabalho altamente empenhada é a prioridade número um no campo da gestão de recursos humanos. Por este motivo o autor refere que é surpreendente a atenção que o empenhamento tem vindo a receber em relação às investigações nas áreas da mudança organizacional.

Embora conceptualmente diferentes, existe uma base comum aos modelos de empenhamento organizacional, no que respeita à importância do construto no sucesso organizacional. Dada a sua intrínseca relação com a cultura organizacional, o empenhamento influirá na performance da organização através de políticas diferenciadas de recursos humanos, baseadas na construção de culturas positivas, orientadas para as pessoas.

III. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se especificar quais os objectivos do estudo e apresentar as hipóteses formuladas, o método de estudo utilizado, descrevendo cada um dos elementos do desenho de investigação. Inicialmente, apresenta-se o cenário do estudo, a estratégia de amostragem e caracterizam-se os sujeitos do estudo.

Posteriormente, apresentam-se os instrumentos de colheita de dados utilizados e a fiabilidade de cada escala. Seguidamente, mencionam-se os procedimentos formais e as considerações éticas adoptadas ao longo de todo o processo de investigação e a realização do estudo preliminar. Para terminar procede-se a análise estatística efectuada aos dados.

4. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO

Uma investigação empírica pressupõe que após a revisão da literatura, que permite a definição do *framework* teórico, se transite para uma parte prática, geralmente designada de trabalho de campo (Hill & Hill, 2005).

A metodologia permite desta forma estabelecer a ponte entre a teoria e a prática. Dada a pergunta de partida definida, o presente capítulo apresenta as hipóteses de investigação definidas, o instrumento de medida a aplicar e a definição da amostra.

A análise à literatura permitiu encontrar vários estudos onde se referencia algum tipo de relação entre a gestão da mudança organizacional e o empenhamento, bem como o seu impacto relevante na prossecução da mudança.

Não obstante, as relações estabelecidas processam-se em vários sentidos havendo mesmo autores que defendem que o empenhamento tenderá a atenuar os sentimentos de resistência à mudança dos colaboradores, enquanto outros defendem que colaboradores mais empenhados tenderão a experienciar de forma mais acentuada sentimentos de resistência a alterações nos seus hábitos e métodos de trabalho (Elias, 2009; Carnall, 2007; Fedor *et al.*, 2006; Caldwell *et al.*, 2004; Conner & Patterson, 1982).

Podemos assim considerar que o presente trabalho representa uma extensão de trabalhos já publicados na literatura, através de uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, realizando sobre os dados obtidos um tratamento estatístico.

4.1 Formulação das Hipóteses de Investigação

Avaliada que está a importância da mudança organizacional e a relação que o empenhamento organizacional pode desempenhar na sua implementação e na gestão da mudança, este estudo pretende verificar a ligação entre os dois conceitos.

Com base nos modelos teóricos que norteiam o presente estudo de investigação foram definidas as hipóteses de investigação que pretendem analisar se o empenhamento organizacional e o empenhamento para a mudança foram determinantes nas estratégias de mudança organizacional do Município do Porto e da implementação do Programa de Simplificação Administrativa.

As hipóteses 1 e 2 visam avaliar o impacto nas dimensões do empenhamento (organizacional e para a mudança) separadamente seguindo assim a perspectiva de Meyer & Allen (1997) que defendem que as três componentes devem ser consideradas para que se possa compreender o empenhamento como um fenómeno total. A formulação da hipótese com relevância da dimensão afectiva foi assente na literatura que revela que esta é a mais utilizada e assinalada para avaliação do empenhamento (Rego *et al.*, 2005; Allen & Meyer, 1990; Porter *et al.*, 1974).

Contudo, é importante a inclusão das três dimensões no sentido de perceber qual o impacto diferenciado que as mesmas têm nas percepções de mudança (Elias, 2009; Addae *et al.*, 2008; Fedor *et al.*, 2006; Caldwell *et al.*, 2004).

A variável empenhamento para a mudança é também composta pelas três dimensões. Herscovitch & Meyer (2002) apoiaram-se em estudos já desenvolvidos, tendo feito a primeira tentativa de aplicar o modelo de Meyer & Allen de análise do empenhamento a outros focos que não o organizacional ou profissional.

Globalmente, os resultados sugerem que o modelo é de facto passível de aplicação a outros domínios, e que a investigação para avaliar a sua aplicação a outros focos (por exemplo, grupo de trabalho, gestão sindical, política, objectivos) é justificada. Nesta perspectiva a dimensão afectiva é colocada em segundo plano uma vez que é normal que os membros organizacionais se sintam constrangidos a alinhar na mudança (Herscovitch & Meyer, 2002).

Por sua vez as hipóteses 3, 4 e 5 têm como objectivo verificar se existe relação entre as variáveis de estudo.

Assim, construíram-se as seguintes hipóteses de investigação que procuram avaliar os níveis de empenhamento organizacional dos colaboradores envolvidos no PSA.

- H1 – Entre os colaboradores da CMP são mais elevados os níveis de empenhamento organizacional afectivo do que normativo ou instrumental;

- H2 – Os colaboradores da CMP são mais empenhados normativa e instrumentalmente para a mudança organizacional do que ao nível afectivo.
- H3 - Existe uma associação positiva entre o empenhamento organizacional dos colaboradores e o seu empenhamento na mudança organizacional;
- H4 – O empenhamento para a mudança é mais forte quando a percepção da mudança organizacional é mais positiva.
- H5 – Os trabalhadores que estão mais empenhados para com a organização denotam percepções positivas da mudança organizacional.

As variáveis sócio-demográficas e profissionais que caracterizam a amostra, foram definidas como variáveis independentes de controlo, nomeadamente: a idade, habilitações literárias, antiguidade na função e antiguidade na Autarquia. O empenhamento organizacional, empenhamento à mudança e as percepções da mudança organizacional apresentam-se como variáveis dependentes.

4.2 Método – Especificidades do Estudo de Caso

A discussão em torno das vantagens e desvantagens da utilização de determinado método de investigação em detrimento de outro é antiga. Este trabalho caracterizar-se-á como uma pesquisa científica, uma vez que se propõe a responder a uma questão de partida elaborada previamente, usando uma metodologia que permite a sua reprodução por outros investigadores, segundo Silva e Menezes (2001).

Já que pretende analisar profundamente um fenómeno e possibilitar um maior entendimento sobre este, o trabalho deve ser entendido como um estudo de caso. A metodologia de estudo de caso foca-se essencialmente em aspectos contemporâneos num determinado contexto e pretende responder a questões “como?” e “porquê?” sobre um fenómeno (Yin, 2003).

É uma investigação que ao focar-se na explicação e compreensão de um contexto concreto, pode envolver níveis de análise diferentes em que normalmente se utilizam vários métodos de recolhas de dados, tais como entrevistas, questionários, observação, entre outros (Yin, 2003; Gil, 1991; Eisenhardt, 1989).

O estudo de caso assume assim o papel de um estudo exploratório que se revela também pelos procedimentos técnicos adoptados ao explorar de forma exhaustiva uma situação e que consequentemente permitirá a ampliação de conhecimento e informação visto que estes serão alcançados pela revisão bibliográfica e levantamento de informações na organização na qual é realizada (Yin, 2003; Gil, 1991).

Porém um investigador que decida recorrer à metodologia de estudo de caso deverá ter em atenção algumas questões relacionadas com as suas características pessoais e de personalidade, sobretudo no que diz respeito a algumas competências pessoais que, apesar de serem importantes em todas as metodologias, revelam neste caso uma maior atenção.

Na opinião de Yin (2003) deve ter-se em linha de conta as competências de escuta, de fazer e interpretar questões, capacidade de adaptação e flexibilidade, capacidade de se descentrar daquilo que espera “ouvir”, mesmo que em desacordo com a teoria existente, e competência para compreender os tópicos interessantes para o estudo em questão.

4.2.1 Questões orientadoras do Estudo de Caso

A partir de perguntas da investigação procuram-se conexões com perspectivas teóricas, ou pelo menos, um marco conceptual que oriente a recolha de informação e análise. De acordo com Valles (1997) na preparação de um estudo qualitativo, convém ter-se em linha de conta várias fases nomeadamente 6:

1. Fase de reflexão: identificar o problema de investigação e as proposições;
2. Fase do planeamento: selecção do contexto, estratégia e preparação;
3. Fase da entrada: selecção do caso de estudo;
4. Fase de análise preliminar;
5. Fase de saída do campo e análise intensa;
6. Fase da escrita.

O método de pesquisa deste trabalho é o estudo de caso, tendo como unidade de análise: o PSA implementado na Câmara Municipal do Porto, no espaço temporal 2008/2009.

O objectivo deste é identificar os níveis de empenhamento organizacional, os níveis de empenhamento para a mudança e, tentar identificar se este novo modelo de administração pública é um modelo de referência.

A implementação de um projecto deste nível provoca invariavelmente alterações nas formas de trabalho e que automatizam os processos organizacionais. Sob este cenário é natural que surjam reacções de resistência à mudança. Para minimizar estas reacções à mudança é necessário que se utilize uma metodologia de gestão da mudança.

Tratando-se de um trabalho de investigação com um cariz notoriamente exploratório, que pretende estudar a mudança organizacional e o empenhamento organizacional, e a relação assumida entre os dois domínios, este estudo de caso é orientado por um conjunto de objectivos já apresentados anteriormente no capítulo 1.

4.3 Instrumento de Medida

Face aos objectivos previamente estabelecidos e tendo em conta o tipo de comportamentos que se pretende avaliar, o instrumento de medida escolhido para esta investigação foi o questionário (Quivy & Campenhoudt, 1992).

O questionário é uma técnica estruturada para recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder, sendo o seu principal objectivo a obtenção de informação (Malhotra, 2006).

Recentemente tem-se tornado comum a utilização de ferramentas informáticas para a disponibilização e preenchimento dos questionários *online*. Assim, numa tentativa de inovação e em sintonia com os ideais do PSA optou-se pela aplicação dos questionários *online*, disponibilizando-o numa ferramenta *open source*, líder na construção de inquéritos online de nome *LimeSurvey*⁶⁶. Relativamente ao preenchimento do questionário o acesso era restrito por identificação de utilizador e código de acesso.

O preenchimento dos questionários *online* para além de possibilitar uma notória economia de papel, facilita a sua disponibilização a um elevado número de pessoas e permitiu, neste caso específico através desta plataforma, monitorizar através de uma gestão de códigos fornecidos por *e-mail* aos inquiridos, o desenvolver do preenchimento dos questionários.

Para a resposta a todos os itens foi utilizada uma escala de Likert de 6 pontos, visando assinalar o grau de concordância com as diversas afirmações nomeadamente: 1) *Discordo Totalmente*, 2) *Discordo*, 3) *Não Concordo nem Discordo*, 4) *Concordo*, 5) *Concordo Totalmente*; a opção 6) *Não sabe/Não responde* foi introduzida com o objectivo de dar uma opção de não resposta.

A parte introdutória do questionário continha um título com a identificação da instituição, a área científica e o tipo de estudo, sendo seguida por uma nota explicativa dos objectivos da investigação e da garantia de confidencialidade de identificação e das respostas concedidas.

No questionário foram ainda incluídos itens de caracterização sócio-demográfica, nomeadamente: a idade, n° de anos de experiência profissional, e antiguidade na Autarquia, habilitações académicas e género, quer pela possibilidade de caracterização da amostra, quer pela existência na literatura de referências a estas variáveis como moderadoras tanto das percepções de mudança organizacional, como do empenhamento organizacional.

⁶⁶ O *LimeSurvey* disponibiliza um conjunto de ferramentas que possibilita a autoria e disponibilização de questionários de uma forma segura.
<http://www.limesurvey.org/>

A existência de questionários validados em diversos contextos organizacionais (nomeadamente, em contextos organizacionais portugueses) e utilizados por diversos investigadores constituíram uma boa base de trabalho desta forma foram utilizadas escalas validadas para a medição dos dois constructos (empenhamento organizacional e empenhamento à mudança), uma outra escala foi criada para a avaliação das percepções da mudança associadas ao PSA, pelo que de seguida apresentamos os instrumentos escolhidos para cada uma das variáveis.

4.3.1 Dimensões e itens do Empenhamento Organizacional

A teoria define que o empenhamento organizacional influi numa série de atitudes e comportamentos em contexto laboral. Como tal os estudos sobre este fenómeno são variados e de elevada importância. Porém para que as investigações possam ser levadas a cabo, é necessário que o conceito esteja bem definido e o instrumento de medida esteja desenvolvido.

Nas diversas investigações realizadas sobre o tema é possível encontrar uma série de instrumentos diferentes para a medição do empenhamento organizacional (Allen *et al*, 1990, Cook & Wall, 1980; Hrebiniak & Alluto, 1972, Porter *et al*, 1974, Meyer *et al*, 1993, Mowday *et al*, 1979, O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Wiener, 1982), bem como diversas investigações sobre a sua qualidade (Krishnaveni & Ramkumar, 2008, Kolowsky *et al*, 1990).

Atendendo a que o modelo tridimensional de Meyer & Allen tem recebido um suporte empírico considerável (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al*, 2002) optámos por utilizar um instrumento baseado na “*Three-Component Scale*” de Meyer & Allen, mas construído para a língua portuguesa e validado em estudos aplicados à nossa cultura.

Trata-se de um questionário construído por Rego & Souto (2004) e cuja replicação apresento na tabela seguinte:

Dimensões	Descrição	Itens
Empenhamento Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O indivíduo sente que quer permanecer.	Importo-me realmente com o destino da minha organização
		Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
		Sinto-me «parte da família» da minha organização
Empenhamento Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. O indivíduo sente que deve permanecer.	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora
		Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham
		Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização
Empenhamento Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização
		Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais
		Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
		Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações

Tabela 10. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a medição do empenhamento organizacional, de Rego e Souto (2004)

4.3.2 Dimensões e itens do Empenhamento para a Mudança Organizacional

A questão do empenhamento organizacional tem sido também abordada sobre outras influências. Como já foi elucidado anteriormente, existem autores que abordam o empenhamento como uma variável chave na prossecução da mudança organizacional.

Herscovitch & Meyer (2002) estudaram o empenhamento organizacional sobre esta perspectiva, tendo a sua pesquisa sido orientada pelo modelo geral de empenhamento organizacional desenvolvido por Meyer & Herscovitch (2001) cuja construção assenta ainda no modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991, 1997) mas no qual os autores readaptaram os itens definidos para cada uma das dimensões (empenhamento afectivo, normativo e instrumental).

A versão original da escala desenvolvida por Herscovitch & Meyer (2002) contemplava 22 itens para a medição do empenhamento à mudança, dos quais 7 itens correspondiam à avaliação da dimensão afectiva; outros 7 itens para a análise da dimensão instrumental e finalmente 8 itens para o empenhamento normativo à mudança.

Para este construto não foi possível encontrar qualquer escala de medida construída ou traduzida para a língua portuguesa pelo que se optou pela tradução deste instrumento, utilizando a técnica de «traduz – retraduz» (*translate-translate back*) (Hill & Hill, 2005).

Assim, a escala de Herscovitch & Meyer (2002) foi inicialmente traduzido por duas pessoas da língua de origem para português, tendo depois sido solicitado a um terceiro que traduzisse essas versões para inglês

(sem que conhecesse a versão original nesta língua). No final optou-se pela versão que, retraduzida para inglês, mais se identificava com a versão original⁵⁷.

Aquando do pré-teste efectuado ao questionário foram identificadas pelos inquiridos a repetitividade das questões da escala. Uma vez que o questionário já incluía anteriormente a escala de empenhamento organizacional de Rego & Souto (2004), optou-se por remover alguns dos itens de análise do empenhamento à mudança, o resultado da escala final, também utilizada por Parish *et al.* (2006) é a seguinte:

Dimensões	Descrição	Itens
Empenhamento Afectivo à Mudança	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na mudança.	Acredito no valor desta mudança.
		Esta mudança é uma boa estratégia para o Departamento.
		Esta mudança tem uma finalidade importante.
		As coisas irão melhorar devido a esta mudança.
Empenhamento Normativo à Mudança	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de apoiar a mudança.	Tenho o dever de apoiar e trabalhar nesta mudança.
		Não seria correcto da minha parte opor-me a esta mudança.
		Eu sentir-me-ia culpado por me opor a esta mudança.
		Eu sinto-me obrigado a apoiar esta mudança.
Empenhamento Instrumental à Mudança	Grau em que o colaborador apoia a mudança devido ao reconhecimento dos custos associados no caso de resistência.	Sinto pressão para alinhar nesta mudança.
		Tenho muita coisa em jogo para poder resistir a esta mudança.
		Seria demasiado caro para mim resistir a esta mudança.

Tabela 11. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a medição do empenhamento para a mudança, de Herscovitch & Meyer (2002)

4.3.3 Dimensões e itens de avaliação da Mudança Organizacional

Finalmente para uma melhor análise das percepções dos colaboradores da mudança organizacional decorrente do PSA foi elaborada uma escala de itens que incluem cujo objectivo principal era possibilitar uma caracterização das mudanças sob o prisma dos colaboradores.

Noble & Mokwa (1999), num estudo sobre a implementação de novas estratégias de Marketing e desenvolvimento organizacional, abordaram várias dimensões de análise do empenhamento tendo desenvolvido uma escala de medição de 76 itens para 14 dimensões de análise da implementação de estratégias de Marketing, incluindo 3 dimensões que foram adaptadas para este estudo, nomeadamente: a *implementação da mudança*, *adequabilidade da mudança* à estratégia organizacional e *autonomia* no papel de agente da mudança.

⁵⁷ Não obstante os cuidados encetados para preservar o significado da versão inicial da escala, existe sempre a possibilidade de que a equivalência não tenha sido atingida. Se tal tiver acontecido a validade da escala será nula.

Num outro estudo que enfatiza a aprendizagem individual e o seu papel no desempenho organizacional e decisão estratégica, Malter & Dickson (2001) salientam a importância que a aprendizagem representa na assimilação e entendimento da necessidade de mudança organizacional e, definem a aprendizagem como um processo de criação de conhecimento no qual a interpretação de informação cria mudanças a nível comportamental., adiantando que a aprendizagem faz parte de qualquer processo de mudança

Segundo Malter & Dickson, o principal objectivo do estudo era analisar a “*influência que as competências de aprendizagem individual e outras características de grupos organizacionais - assim como as composições de grupos com características individuais similares - podem melhorar a capacidade de interpretação de grupos, a racionalidade e a dinâmica nas tomadas de decisão*” (2001, 100).

Da escala utilizada pelos autores foram empregues para o presente estudo os itens relativos à análise das capacidades de aprendizagem na assimilação da mudança.

Finalmente, para analisar os resultados da mudança organizacional recorreu-se a um estudo de Homburg *et al.* (2002) que visa analisar as percepções de melhorias no desempenho organizacional resultado de mudanças estratégicas. Os autores consideram que as melhorias no desempenho organizacional envolvem as percepções dos colaboradores a dois níveis: o financeiro e o não financeiro e, são estas percepções que influenciam o desempenho organizacional (Homburg *et al.*, 2002). Deste trabalho foram utilizados 4 itens para a avaliação dos resultados percebidos pelos colaboradores.

Em todos os casos foi utilizada a técnica de «traduz – retraduz» (*translate-translate back*) (Hill & Hill, 2005) para conseguir uma tradução real das escalas e itens utilizados.

Dimensões	Descrição	Itens
Implementação da Mudança	Grau de sucesso (eficácia) na implementação da mudança organizacional	A implementação desta mudança foi um exemplo de uma estratégia eficaz. Os esforços na implementação desta estratégia foram uma desilusão. Pessoalmente julgo que a implementação, desta estratégia, teve sucesso.
Adequabilidade da Mudança	Grau em que a mudança a implementar se adequa à estratégia e realidade organizacional.	A mudança faz parte de um plano estratégico global do meu Departamento. Esta mudança não é consistente com outras situações que estão a decorrer no meu Departamento. Eu entendo como a mudança se adequa à visão estratégica do meu Departamento.
Autonomia no papel de agente	Grau de autonomia que um indivíduo tem para tomar decisões e adequar comportamentos em contexto de mudanças.	Durante este processo de mudança eu tinha autonomia total para agir. Na implementação desta mudança senti-me como se fosse patrão de mim próprio. Na implementação desta estratégia, pude tomar as minhas próprias decisões.
Assimilação da Mudança	Grau em que a mudança organizacional foi assimilada e compreendida pelos indivíduos.	Levou-me apenas um breve período de tempo para entender como a mudança beneficiaria a minha organização. Eu sinto, que em consequência da compreensão dos objectivos da mudança, sou mais eficaz no meu trabalho. Eu sinto, que em consequência da compreensão da mudança, me tornei acima de tudo num melhor funcionário.
Resultados da Mudança	Grau de melhorias ao nível da performance verificadas após a implementação da mudança.	Como resultado da mudança melhoramos a satisfação dos munícipes. Como resultado da mudança é possível oferecer benefícios aos munícipes Criamos uma melhor imagem organizacional decorrente desta mudança. O desempenho global excedeu as expectativas da mudança definidas inicialmente.

Tabela 12. Dimensões e respectivos itens do questionário a aplicar para a análise das percepções da mudança organizacional (Homburg *et al.*, 2002; Malter & Dickson, 2001; Noble & Mokwa, 1999)

4.4 A amostra

Tal como referido, o projecto de investigação teve como instrumento base o questionário. Mas antes da sua aplicação, foi necessário definir o universo da investigação para posteriormente obter a amostra.

Hill & Hill referem que *ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo* (2005, 41). Também para Malhotra *a população é a colecção de elementos ou objectos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências* (2006, 302), e divide-se em elementos, unidades amostrais, extensão e tempo.

O *elemento* caracteriza-se como o objecto que possui a informação desejada pelo pesquisador e sobre o qual devem ser feitas inferências; a *unidade amostral*, como a unidade básica que contém os elementos da população que será submetida à amostragem; a *extensão* diz respeito às fronteiras geográficas e o período é o *período de tempo* considerado durante a pesquisa (Malhotra, 2006).

Comummente o investigador não dispõe de tempo, nem de recursos suficientes para recolher e analisar informação sobre cada um dos casos da população alvo, razão pela qual considera apenas uma parte dos casos que constituem o universo, à qual se designa de amostra (Hill & Hill, 2005)

Por outro lado, estudos há que pela sua natureza, não se justifica o recurso a amostras com elevado número de elementos, assim sendo as soluções de amostragem representativas perdem pertinência, sendo substituídas por amostragens intencionais, casuísticas, “em bola de neve” ou teóricas. A amostragem intencional foi a escolhida enquanto técnica ou procedimento para a escolha de um subconjunto da população (Malhotra, 2006; Quivy & Campenhoudt, 1992).

Os elementos da amostra foram seleccionados de acordo com o facto de terem ou não participado no desenvolvimento das medidas de modernização e simplificação administrativa implementadas no âmbito do PSA na Câmara Municipal do Porto.

Para tal foram inicialmente identificadas as Direcções Municipais⁵⁸ que tiveram medidas de modernização e simplificação administrativa como sua responsabilidade. A tabela seguinte demonstra a população alvo e, a amostra do estudo.

População alvo	Amostra	Elementos
Câmara Municipal do Porto	Direcção Municipal dos Serviços da Presidência	Todos os colaboradores
	Direcção Municipal de Sistemas de Informação	Todos os colaboradores
	Direcção Municipal de Finanças e Património	Todos os colaboradores
	Direcção Municipal de Urbanismo	Todos os colaboradores
	Direcção Municipal da Cultura	Todos os colaboradores
	Departamento Municipal de Jurídico e Contencioso	Todos os colaboradores
	Direcção Municipal da Via Pública	Todos os colaboradores
	Gabinete de Estudos e Planeamento	3 colaboradores
	Polícia Municipal	1 colaborador

Tabela 13. População-alvo, amostra e elementos convidados para participarem no estudo

Como mencionado no ponto anterior, a amostra intencional é aquela que mais se adequa a este estudo uma vez que o PSA foi implementado com o apoio de quase todas as Direcções Municipais. Consequentemente os colaboradores de todas estas áreas, de uma forma directa ou indirecta, representaram um papel chave na prossecução das medidas.

⁵⁸ É ainda importante mencionar que na totalidade, e após uma reestruturação, a CMP é agora constituída por 16 Direcções Municipais. Esta alteração da estrutura orgânica da Câmara teve lugar meses após a aplicação dos questionários. Não tendo assim influenciado a realidade estudada neste trabalho.

Porém nunca foi objectivo deste estudo efectuar uma análise estratificada por áreas organizacionais, mas sim avaliar o empenhamento organizacional e a relação dos colaboradores, como um todo, relativamente ao PSA e as mudanças inerentes a este.

Desta forma foram enviados a todos os colaboradores, das Direcções Municipais participantes no PSA, via email, um convite para participação no estudo e a solicitar o preenchimento do questionário *online*. Na totalidade foram enviados 638 convites de participação dos quais 46 convites foram reclinados por motivo de férias de colaboradores que se encontravam ausentes do trabalho e foram por fim obtidas 141 respostas completas, como é possível verificar na tabela seguinte.

Questionários enviados	638
Convites não entregues	46
Total de Respostas	235
Respostas parciais	94
Respostas completas	141
Taxa de resposta	24%
Espaço temporal	Março e Abril de 2010

Tabela 14. Relação dos questionários enviados e recepcionados

5. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS

Concluída a aplicação do questionário, a colheita de dados obtida foi sujeita a tratamento estatístico com a utilização da aplicação de estatística, *SPSS 17.0 for Windows (Statistical Package for the Social Science)*. As técnicas estatísticas são as ferramentas que o investigador possui para o tratamento dos dados obtidos que possibilitam depois análises sobre os mesmos.

A análise estatística realizada resultou na:

- Análise estatística e caracterização da amostra;
- Análise descritiva das variáveis empenhamento organizacional, empenhamento para a mudança e mudança organizacional;
- Análise factorial da fiabilidade das escalas das variáveis do estudo através do cálculo do índice de consistência interna (pelo Alpha de Cronbach);
- Comparação de médias das variáveis em análise (através do teste *t de student*);
- Análise da adequabilidade da amostra e da análise factorial dos dados recolhidos (pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett);
- Análise de Variância Simples (one-way ANOVA);
- Foram calculadas ainda a média e desvio padrão de cada uma das variáveis e o coeficiente de correlação de Pearson a fim de averiguar a associação linear entre as variáveis.

Numa primeira fase será aplicada uma análise univariada através de estatísticas descritivas, que permitem de forma concisa descrever algumas características das variáveis da amostra de dados (Hill & Hill, 2005).

Serão ainda aplicadas técnicas multivariadas, assumindo a sua definição como técnicas em que o objectivo principal da análise é entender se, e como as variáveis estão correlacionadas (Sharma, 1996, *cit in* Hill & Hill, 2005).

5.1 Caracterização estatística da amostra

Na caracterização da amostra foi utilizada a estatística descritiva construindo tabelas de *frequências absolutas (F) e relativas (%)*; calculadas medidas de localização e de tendência central como *média aritmética, moda, mediana*; medidas de localização e de tendência não central, *quartis* e medidas de dispersão como, *amplitude total, variância e desvio padrão*.

De uma forma geral podemos concluir que se trata de uma amostra maioritariamente masculina, com antiguidade, quer na Autarquia quer na função que desempenham, superior a 10 anos, com um nível de escolaridade superior.

A amostra indica que 60% dos sujeitos participaram na prossecução das medidas do PSA e, 40% dos inquiridos, apesar da não participação directa foram de uma qualquer forma influenciados pelas mesmas, seja através da beneficiação dos desenvolvimentos e mudanças que o PSA introduziu no contexto de trabalho habitual.

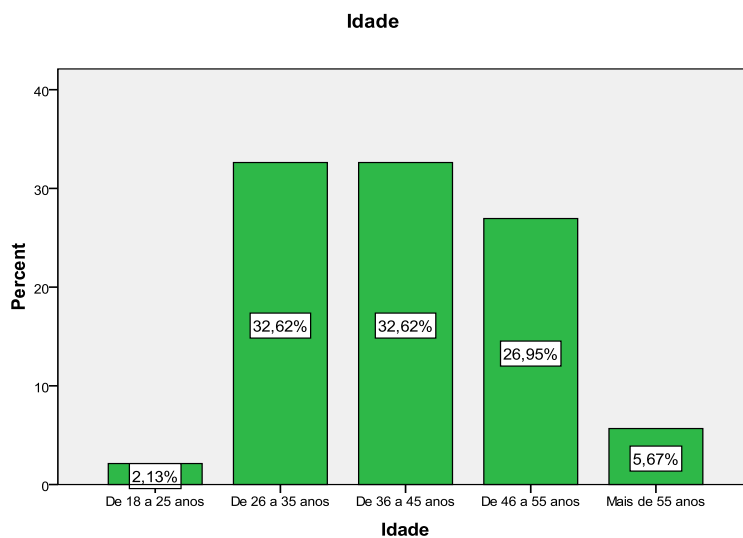


Gráfico 1. Caracterização da amostra por idade

A análise da amostra demonstra que em relação às idades dos inquiridos, a percentagem superior é encontrada com iguais valores em dois estratos nomeadamente: o estrato situado entre os 26 e os 35 anos (inclusive) e entre os 36 e 45 anos de idade, registando-se os menores valores para o estrato de idade superior a 55 anos e também para o de 18 a 25 anos.

Relativamente às habilitações académicas apenas 44% da amostra possui a actual escolaridade obrigatória ou nível inferior. Além disso mais de 45% dos inquiridos possui grau académico mínimo de licenciatura e 10% grau de mestrado.

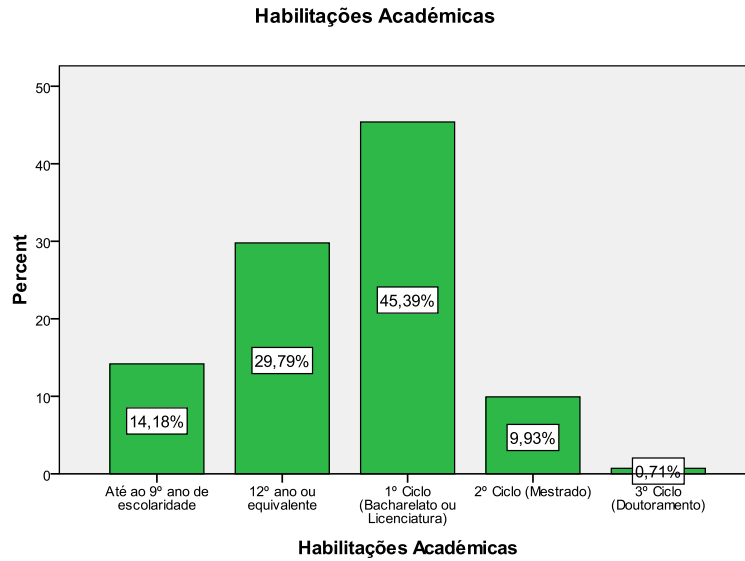


Gráfico 2. Caracterização da amostra por habilitações académicas

De facto, não obstante tratar-se de uma amostra relativamente jovem, a análise da antiguidade na Autarquia mostra-nos que na sua maioria os inquiridos possuem uma experiência de trabalho superior a 10 anos de trabalho, correspondendo apenas a 15% a percentagem de inquiridos com antiguidade inferior a 5 anos.

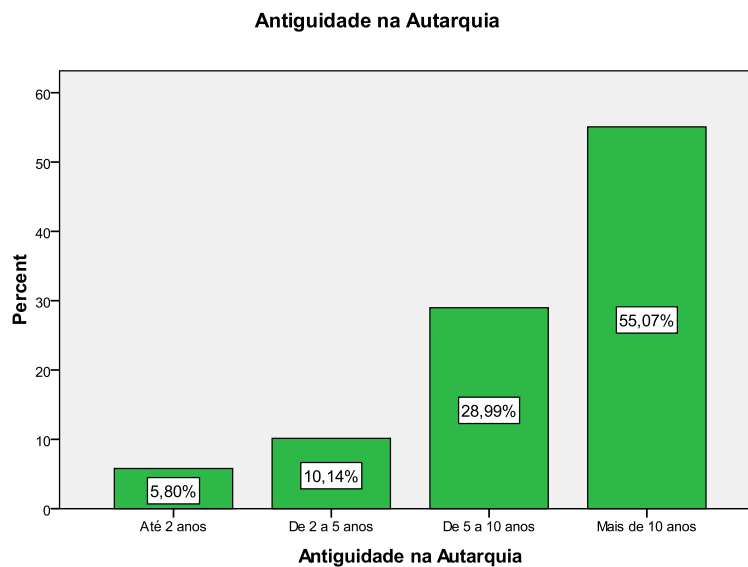


Gráfico 3. Caracterização da amostra por Antiguidade na Autarquia

No que respeita a antiguidade na função a situação é semelhante à antiguidade na Autarquia, sendo que a experiência de trabalho na função equivale também maioritariamente a um nível igual ou superior a 10 anos, com apenas 30% da amostra com antiguidade na função inferior a 5 anos.

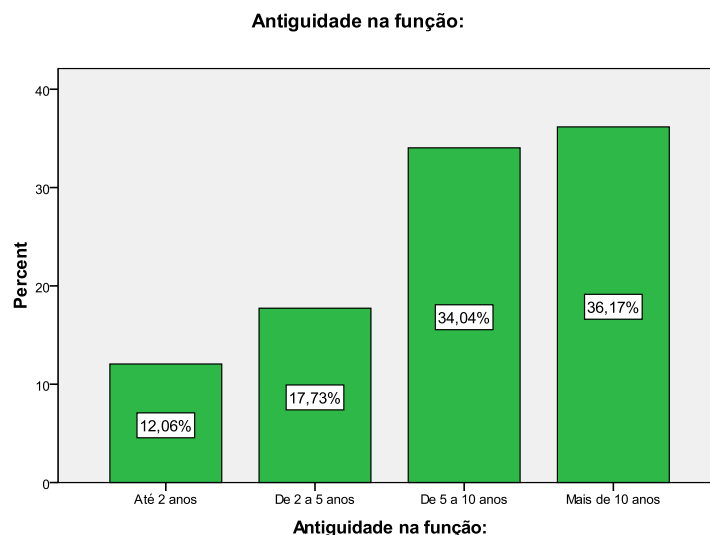


Gráfico 4. Caracterização da amostra por Antiguidade na Função

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA		
Participação no PSA	Sim	39,7%
	Não	60,3%
Sexo	Feminino	43,3%
	Masculino	56,7%
Idade	18 - 25 anos	2,1%
	26 - 35 anos	32,6%
	36 - 45 anos	32,6%
	46 - 55 anos	27,0%
	Mais de 55 anos	5,7%
Habilitações Académicas	Até ao 9º ano de escolaridade	14,2%
	12º ano ou equivalente	29,8%
	1º Ciclo (Bacharelato ou Licenciatura)	45,4%
	2º Ciclo (Mestrado)	9,9%
	3º Ciclo (Doutoramento)	0,7%
Antiguidade na Autarquia	Até 2 anos	5,7%
	De 2 a 5 anos	9,9%
	De 5 a 10 anos	28,4%
	Mais de 10 anos	53,9%
Antiguidade na função	Até 2 anos	12,1%
	De 2 a 5 anos	17,7%
	De 5 a 10 anos	34,0%
	Mais de 10 anos	36,2%

Tabela 15. Caracterização global da amostra

5.2 Caracterização estatística das variáveis

A análise estatística das variáveis será feita de acordo com as dimensões anteriormente definidas como componentes do empenhamento organizacional, empenhamento para a mudança e os vários factores de análise da mudança organizacional.

Especificamente serão focadas as medidas de tendência central, a Média, a Moda (valor que mais ocorre na distribuição amostral) e a Mediana (valor acima do qual está a metade dos valores e abaixo do qual está outra metade dos valores).

De referir ainda que a análise destas medidas será complementada com a análise de frequências, sendo que os quadros de suporte para todas as perguntas se encontram em anexo ao presente trabalho.

5.2.1 Empenhamento organizacional

- *Empenhamento afectivo*

Para esta dimensão as respostas a todas as perguntas fixaram-se nos valores médios e superiores da escala (máximo de 4,52 e mínimo de 3,31), sendo, portanto, as respostas mais comuns «concordo» e «concordo totalmente», denotando tratar-se de uma amostra empenhada afectivamente com a sua Autarquia.

Os colaboradores dizem sentir-se orgulhosos por pertencerem à organização e importam-se com o destino da mesma, transparecendo uma ligação afectiva. De referir ainda que para duas últimas variáveis foram apresentados os escalões de resposta inferiores correspondentes a «discordo totalmente» e «discordo», representando 22% e 27,7% respectivamente.

ITENS N=141	Importo-me realmente com o destino da minha organização	Tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização	Sinto-me «parte da família» da minha organização.	Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização
ESTATÍSTICAS				
Média	4,52	3,83	3,52	3,31
Moda	5	4	4	4
Desvio-Padrão	,789	1,082	1,234	1,202

Tabela 16. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Afectivo

- Empenhamento normativo

Ao contrário da dimensão anterior, nesta dimensão foram realçados todos os valores da escala, sendo que a média dos três itens recai sobre a resposta «concordo» e «não concordo nem discordo». Depreende-se, portanto, que a ligação de «dever» para com a organização não será tão forte como a ligação afectiva.

Contudo os escalões de resposta inferiores foram também largamente utilizados tendo a última variável apresentado valores de 70,2% para as opções «discordo», «discordo totalmente» e «não concordo nem discordo».

ITENS N=141	Não deixaria a minha obrigação agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	Mesmo que isso me trouxesse vantagens sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,25	3,26	2,96
Moda	4	4	3
Desvio-Padrão	1,353	1,334	1,357

Tabela 17. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Normativo

- Empenhamento Instrumental

A dimensão do empenhamento apresenta escalões de resposta ainda mais baixos que a dimensão anterior. De facto a média de respostas recai nos seguintes valores da escala: «discordo totalmente», «discordo».

Poderá, portanto, inferir-se que os inquiridos não percebem a falta de alternativas fora da instituição nem sentem ter de realizar grandes sacrifícios pessoais, em caso de saída da mesma.

ITENS N=141	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.
ESTATÍSTICAS				
Média	2,50	2,60	2,48	2,37
Moda	2	2	2	2
Desvio-Padrão	1,366	1,287	1,302	1,267

Tabela 18. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento Instrumental

5.2.2 Empenhamento à mudança organizacional

- *Empenhamento afectivo à mudança*

Para a primeira dimensão do empenhamento à mudança podemos verificar que as respostas a todas as perguntas se fixaram maioritariamente nas opções «concordo» e «concordo totalmente». Tendo contudo a última variável revelado valores elevados na opção «não concordo nem discordo» (30%).

Verifica-se um empenhamento afectivo à mudança por parte dos colaboradores que acreditam no valor e objectivos da mudança organizacional.

ITENS N=141 ESTATÍSTICAS	Acredito no valor desta mudança.	Esta mudança é uma boa estratégia para o Departamento.	Esta mudança tem uma finalidade importante.	As coisas irão melhorar devido a esta mudança.
Média	3,94	3,89	3,99	3,67
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	,954	,969	,930	1,099

Tabela 19. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento afectivo à mudança

- *Empenhamento normativo à mudança*

Relativamente a esta dimensão as respostas são variadas e as opções da escala foram todas utilizadas. As primeiras variáveis revelam que a maioria da amostra concorda com as afirmações, porém a 3ª e 4ª variável apresentam alguma indecisão tendo a opção «não concordo nem discordo» apresentado valores significativos de 29% e 27,7% respectivamente.

Depreende-se, portanto, que a ligação de «dever» para com o apoio da mudança é igualmente tão forte como a ligação afectiva à mudança verificando-se que a maioria da amostra sente que deve apoiar a mudança.

ITENS N=141 ESTATÍSTICAS	Tenho o dever de apoiar e trabalhar nesta mudança.	Não seria correcto da minha parte opor-me a esta mudança.	Eu sentir-me-ia culpado por me opor a esta mudança.	Eu sinto-me obrigado a apoiar esta mudança.
Média	4,12	3,99	3,38	3,03
Moda	4	4	3	3
Desvio-Padrão	,858	,971	1,269	1,281

Tabela 20. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento normativo à mudança

- Empenhamento instrumental à mudança

Esta dimensão apresenta os valores mais inferiores da escala sendo a opção «discordo» a mais recorrente a nível de resposta. Contudo também nesta dimensão de verifica um nível significativo de resposta na opção «não concordo nem discordo».

Não obstante, mediante a análise, a amostra não revela sentimentos de pressão para o apoio à mudança nem tão pouco reconhecem ou associam custos à resistência à mudança organizacional.

ITENS N=141	Sinto pressão para alinhar nesta mudança.	Tenho muita coisa em jogo para poder resistir a esta mudança.	Seria demasiado caro para mim resistir a esta mudança.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,09	2,79	2,83
Moda	2	2	2
Desvio-Padrão	1,251	1216	1,373

Tabela 21. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Empenhamento instrumental à mudança

5.2.3 Percepções da Mudança organizacional

- Implementação da mudança

A maioria da amostra considera a implementação da mudança como uma estratégia eficaz e com sucesso, sendo considerado inclusive o valor dos esforços das pessoas na implementação da mudança. Os níveis de discordância com as afirmações são baixos, contudo é de salientar os elevados valores de resposta na opção «não concordo nem discordo» com uma representatividade de quase 30%.

ITENS N=141	A implementação desta mudança foi um exemplo de uma estratégia eficaz.	Os esforços na implementação desta mudança foram uma desilusão.	Pessoalmente julgo que a implementação desta estratégia teve sucesso.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,64	2,81	3,75
Moda	4	2	4
Desvio-Padrão	1,136	1,368	1,070

Tabela 22. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Implementação da mudança organizacional

- Adequabilidade da mudança à estratégia organizacional

A mudança organizacional é percebida como uma estratégia departamental completamente adequada com a visão estratégica global da Autarquia.

As opções de respostas mais comuns foram «concordo» e «concordo totalmente» para a 1ª e última variável e a 2ª variável confirma e reforça a opinião da amostra relativamente à consistência da mudança e a sua adequabilidade à estratégia organizacional.

ITENS N=141	A mudança faz parte de um plano estratégico global do meu Departamento.	Esta mudança não é consistente com outras situações que estão a decorrer no meu Departamento.	Eu entendo como a mudança se adequa à visão estratégica do meu Departamento.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,85	3,23	3,89
Moda	4	3	4
Desvio-Padrão	1,177	1,371	1,172

Tabela 23. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Adequabilidade da mudança organizacional

- Autonomia no processo

Esta dimensão demonstra opiniões variadas com valores divididos entre todas as opções de resposta. 30% da amostra não tem opinião tendo seleccionado a opção «não concordo nem discordo».

Metade da amostra discorda da 2ª afirmação, 41% considera a falta de autonomia na tomada de decisão.

Apenas 26% da amostra consideram a autonomia para agir no processo de mudança, pode-se assim afirmar que o sentimento de autonomia neste processo de mudança não se fez sentir pelos colaboradores envolvidos na sua implementação.

ITENS N=141	Durante este processo de mudança eu tinha autonomia total para agir.	Na implementação desta mudança senti-me como se fosse patrão de mim próprio.	Na implementação desta estratégia pude tomar as minhas próprias decisões.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,16	2,63	2,81
Moda	3	2	3
Desvio-Padrão	1,289	1,333	1,330

Tabela 24. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Autonomia

- Assimilação da mudança

Esta dimensão demonstra que a mudança foi devidamente assimilada quer no que diz respeito ao reconhecimento de benefícios pessoais quer para a Autarquia como um todo.

Novamente a opção «não concordo nem discordo» é recorrente nesta dimensão porém a concordância com as afirmações sobrepõe-se à indecisão revelada pelos inquiridos.

ITENS N=141	Levou-me apenas um breve período de tempo para entender como a mudança beneficiaria a minha organização.	Eu sinto, que em consequência da compreensão dos objectivos da mudança, sou mais eficaz no meu trabalho.	Eu sinto, que em consequência da compreensão da mudança, me tornei acima de tudo num melhor funcionário.
ESTATÍSTICAS			
Média	3,72	3,50	3,16
Moda	4	4	3
Desvio-Padrão	1.016	1.086	1.294

Tabela 25. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Assimilação da Mudança

- Resultados da Mudança

Como resultado da mudança a maioria dos inquiridos refere que esta melhorou a satisfação dos munícipes e com a qual foi possível oferecer benefícios a nível de uma melhor oferta de serviços aos mesmos.

No que diz respeito à nova imagem organizacional criada com o PSA a amostra refere que esta foi melhorada decorrente das medidas de simplificação e modernização administrativa.

ITENS N=141	Como resultado da mudança melhoramos a satisfação dos munícipes.	Como resultado da mudança é possível oferecer benefícios aos munícipes.	Criamos uma melhor imagem organizacional decorrente desta mudança.	O desempenho global excedeu as expectativas da mudança definidas inicialmente.
ESTATÍSTICAS				
Média	3,90	3,91	3,90	3,65
Moda	4	4	4	3
Desvio-Padrão	1,167	1,027	,988	1,035

Tabela 26. Tabela representativa da média, moda e desvio-padrão para os itens da dimensão Resultado da Mudança

5.3 Análise da fiabilidade e validade

De modo a medir a fiabilidade dos itens servimo-nos do coeficiente de fiabilidade interna Alpha de Cronbach.

Este coeficiente dá uma medida do grau de consistência interna, ou seja, do nível de coerência evidenciado pelas respostas dos inquiridos a cada um dos itens do questionário, avaliando a consistência interna de cada item com os restantes (Pestana & Gageiro, 2003).

Esta estatística é uma das medidas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), baseando-se nas correlações inter-itens e variando entre 0 e 1. O valor obtido para a totalidade das variáveis foi de 0,931, o que representa de acordo com a literatura uma consistência interna muito boa⁵⁹.

⁵⁹ Alpha de Cronbach: 1 - 0,9 Muito boa; 0,9 - 0,8 Boa; 0,8 - 0,7 Razoável; 0,7 - 0,6 Fraca; <0,6 Inaceitável. // Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, pág. 543.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,927	,931	38

Tabela 27. Teste *Alpha de Cronbach* Global (sem as variáveis demográficas)

De seguida realizou-se o mesmo teste para cada uma das três dimensões individualmente, de forma a avaliar a consistência de cada uma delas, tendo obtido os seguintes valores:

VARIÁVEL	ALPHA de CRONBACH
Empenhamento organizacional	0,792
Empenhamento à mudança	0,832
Avaliação da Mudança Organizacional	0,914

Tabela 28. Resultados do teste *Alpha de Cronbach* por variável

Os valores obtidos para a variável *empenhamento organizacional* revelam uma consistência interna razoável e, as variáveis *empenhamento à mudança* e *mudança organizacional* apresentam valores mais elevados de consistência da escala (ver quadros individuais de cada dimensão em anexo).

DIMENSÕES	ALPHA de CRONBACH
Empenhamento afectivo	0,822
Empenhamento normativo	0,882
Empenhamento instrumental	0,906
Empenhamento afectivo à mudança	0,879
Empenhamento normativo à mudança	0,804
Empenhamento instrumental à mudança	0,814

Tabela 29. Resultados do teste *Alpha de Cronbach* por dimensão dos empenhamentos

Se analisadas as dimensões dos empenhamentos, individualmente, novamente se verifica a consistência interna da escala o que significa que os níveis de empenhamento, quer o organizacional quer para a mudança poderão ser estimados com elevada fiabilidade.

Ainda e com o objectivo de confirmar a adequabilidade da análise factorial aos itens, através da verificação da existência de correlações significativas entre eles, efectuou-se a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, uma vez que os mesmos permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis.

No que respeita ao teste de KMO os seus valores variam também entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo o valor se encontrar da unidade, melhor será a validade da medida.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4040,747
	df	703
	Sig.	,000

Tabela 30. Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de esfericidade de *Bartlett*

No caso em análise o teste KMO teve como resultado 0,840, o que de acordo com a literatura evidencia uma validade boa⁶⁰ (Pestana & Gageiro, 2003), o que indica que a análise de componentes principais pode ser feita.

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, o valor obtido foi de $X^2 = 4040,747$, com 703 graus de liberdade e nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis são correlacionáveis (Pereira, 2002).

Ainda para a realização da análise factorial foram incluídos os 38 itens da escala utilizada, os quais se encontram descritos na sua distribuição factorial na matriz estrutural *Total Variance Explained* (ver em anexo).

Assumindo-se, que os factores são independentes entre si, foi utilizado o método de extracção de factores usando os componentes principais, com rotação ortogonal Varimax, através deste método obteve-se 8 componentes, pois são apenas 8 que apresentam um valor próprio superior a 1, que representam conjuntamente 72,7% da variância total (Pereira, 2003).

⁶⁰ KMO: 1 - 0,9 Muito boa; 0,8 - 0,9 Boa; 0,7 - 0,8 Média; 0,6 - 0,7 Razoável; 0,5 - 0,6 Má; <0,5 Inaceitável. In Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, pág. 397.

5.4 Análise das correlações

Mediante os resultados obtidos relativamente à consistência interna e validade da escala, procedeu-se de seguida à realização da análise bivariada para a qual serão utilizadas como novas variáveis as constituídas pela média das variáveis de cada dimensão⁶¹.

Importa referir que, a criação de novas variáveis compostas que representem teórica e estatisticamente as componentes que a constituem depende, segundo Diamantopoulos & Winklhofer (1999) da convergência de três condições, nomeadamente: os itens devem medir o mesmo construto no quadro de um modelo teórico; existência de consistência interna significativa; existência de correlação entre os itens.

Assim, e no caso específico em estudo, é considerado viável o desenvolvimento de uma nova variável composta baseada na soma dos itens medidos na mesma escala.

Empenhamento Organizacional	Média⁶²	Desvio Padrão
Empenhamento Afectivo	3,7979	,886
Empenhamento Normativo	3,1560	1,212
Empenhamento Instrumental	2,4894	1,152
Empenhamento para a mudança	Média	Desvio Padrão
Empenhamento Afectivo	3,8759	,844
Empenhamento Normativo	3,6294	,869
Empenhamento Instrumental	2,9031	1,092
Percepções da Mudança Organizacional	Média	Desvio Padrão
Implementação da Mudança	3,3995	,839
Adequabilidade da Mudança	3,6572	,904
Autonomia no Processo	2,8652	1,201
Assimilação da Mudança	3,4586	,932
Resultados da Mudança	3,8387	,983

Tabela 31. Tabela representativa da média e desvio-padrão para as novas dimensões construídas a partir da média dos itens de cada uma

O empenhamento organizacional dos colaboradores inquiridos revela maior representatividade ao nível afectivo contrastando com o pouco nível de empenhamento instrumental declarado pelos mesmos.

⁶¹ Ou seja, a título de exemplo no caso a dimensão empenhamento organizacional, a mesma encontra-se dividida entre três diferentes tipos de empenhamento que foram medidos por itens individuais, esses itens serão agora analisados como um todo.

⁶² Valor médio de acordo com a escala de Lickert utilizada para cada variável. Número de casos: 141.

O mesmo é possível verificar relativamente ao empenhamento para a mudança organizacional, os colaboradores revelam um empenhamento afectivo superior ao normativo e ao instrumental.

O teste *t de student* que permite efectuar uma comparação das médias de respostas obtidas reforça a significância das médias obtidas para as dimensões dos empenhamentos validando assim os resultados confirmando-se assim a hipótese 1 quer no nível organizacional quer no que respeita à mudança, o que por sua vez permite rejeitar a hipótese 2 que os colaboradores da CMP são mais empenhados normativa e instrumentalmente para a mudança organizacional do que ao nível afectivo.

Apesar de no empenhamento para a mudança, as opiniões dos inquiridos revelam, também ao nível normativo alguma relevância ($\bar{x}=3,60$).

Finalmente, no que diz respeito das percepções da mudança organizacional, a sua implementação foi considerada eficaz pelos colaboradores inquiridos ($\bar{x}=3,40$) assim como adequada à estratégia global dos departamentos envolvidos ($\bar{x}=3,65$). Contudo os inquiridos salientam a falta de autonomia no processo de mudança ($\bar{x}=2,90$). Quanto à assimilação da mudança organizacional constata-se que esta foi um processo simples e eficaz para os colaboradores da CMP ($\bar{x}=3,50$) culminando nos bons resultados perspectivados pelos mesmos $\bar{x}=3,83$).

O desvio padrão é mais elevado nas dimensões empenhamento organizacional aos níveis normativo e instrumental ($sd=1,12$ e $sd=1,15$), empenhamento para a mudança ao nível instrumental ($sd=1,09$) e quanto à autonomia no processo de mudança ($sd=1,20$).

Relativamente à análise estatística das correlações, esta terá ainda de ser distinta mediante o tipo de variáveis em análise, deste modo, para as variáveis sexo e habilitações literárias, ambas categóricas recorreu-se ao teste ANOVA⁶³ que pretende avaliar se as novas variáveis dependem ou não destas variáveis que consideramos como independentes.

VARIÁVEIS	Emp. Afectivo		Emp. Normativo		Emp. Instrumental.		Emp. Afectivo à Mudança		Emp. Normativo à Mudança		Emp. Instrumental à Mudança	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Sexo	,769	,382	1,533	,218	,565	,454	3,387	,068	,723	,397	3,807	,053
Habilitações Literárias	3,780	,006	1,131	,345	4,410	,002	4,337	,002	1,555	,190	,394	,813

Tabela 32. Teste Anova para as variáveis demográficas categóricas nas dimensões *empenhamento organizacional* e *empenhamento à mudança*

⁶³ ANOVA é a abreviatura de Análise de Variância (*Analysis of Variance*).

Relativamente ao empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança, analisando os níveis de significância (situados entre 5% e 10%), concluímos que apenas se encontram relações significativas ao nível das habilitações literárias, nomeadamente quanto maior for o grau académico maiores são os sentimentos afectivos ao nível do empenho organizacional e para a mudança, ou seja, existe uma forte ligação afectiva com a organização e também uma elevada vontade de apoio à mudança.

O mesmo se verifica quanto ao empenhamento instrumental organizacional, quanto maior for o grau académico maior será a percepção da falta de alternativas fora da instituição, existindo portanto um maior reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma.

No que respeita ao sexo não se verificam correlações com significância e, o teste *t de student* (ver anexo 5), não demonstra também diferenças significativas das médias de resposta entre homens e mulheres.

No que respeita a dimensão de análise da *mudança organizacional* verifica-se uma relação com significância entre as habilitações literárias e a autonomia no processo, o que nos indica que quanto maior for o grau académico maiores serão as percepções de autonomia do colaborador no processo de mudança organizacional.

VARIÁVEIS	Implementação da Mudança		Adequabilidade da Mudança		Autonomia no Processo		Assimilação da Mudança		Resultados da Mudança	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Sexo	,358	,551	,336	,563	,004	,950	1,077	,301	3,247	,074
Habilitações Literárias	,667	,616	1,081	,368	2,484	,047	1,868	,120	1,821	,128

Tabela 33. Teste Anova para as variáveis demográficas categóricas na dimensão de análise das *percepções da mudança organizacional*

Com o intuito de analisar as variáveis contínuas foi calculado o coeficiente de correlação R de Pearson que é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas que varia entre -1 e 1 sendo que quanto mais próximo estiver dos extremos, maior será a associação⁶⁴. Todos os resultados dos testes foram considerados significativamente estatísticos quando o valor de $p < 0.05$ e $p < 0.01$.

A associação poderá ser positiva ou negativa conforme o sentido em que se processe a relação entre as variáveis, isto é, se a relação se processar no mesmo sentido, então teremos um valor positivo, se for em sentido contrário, então teremos um valor negativo (Pereira, 2003; Pestana & Gageiro, 2003).

⁶⁴ Correlação R de Pearson: valor inferior a 0.2 referiu-se uma associação muito baixa, entre 0.2 e 0.39 baixa, entre 0.4 e 0.69 moderada, entre 0.7 e 0.89 alta e entre 0.9 e 1 uma associação muito alta. In Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, pág. 189.

Inicialmente realizou-se o teste para as variáveis demográficas contínuas: a idade, o tempo de antiguidade na função e o tempo de antiguidade na Autarquia. De referir que se trata de uma medida de relação e não de causalidade⁶⁵.

VARIÁVEIS N = 141	Emp. Afectivo		Emp. Normativo		Emp. Instrumental.		Emp. Afectivo à Mudança		Emp. Normativo à Mudança		Emp. Instrumental à Mudança	
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
Idade	,132	,119	,146	,084	,060	,479	,049	,567	,150	,075	-,006	,948
Antiguidade Função	-,080	,343	,009	,914	,127	,135	-,146	,084	-,004	,965	,064	,452
Antiguidade Autarquia	-,012	,892	,078	,362	,212 *	,013	-,115	,180	,017	,844	,088	,306

Tabela 34. Coeficiente *R* de Pearson para as variáveis demográficas contínuas e dimensões do empenhamento

De acordo com a tabela anterior, existe uma correlação baixa significativa entre a antiguidade na Autarquia e o empenhamento organizacional instrumental, o que significa que quanto maior for a antiguidade do colaborador na Autarquia maior será também a instrumentalidade do empenhamento a nível organizacional.

VARIÁVEIS N = 141	Implementação da Mudança		Adequabilidade da Mudança		Autonomia no Processo		Assimilação da Mudança		Resultados da Mudança	
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
Idade	,070	,409	,154	,068	,037	,664	,014	,869	,014	,871
Antiguidade Função	-,040	,635	,119	,160	-,002	,977	-,154	,069	-,131	,121
Antiguidade Autarquia	-,045	,604	,170	,046	,072	,404	-,153	,072	-,174	,041

Tabela 35. Coeficiente *R* de Pearson para as variáveis demográficas contínuas e dimensões de análise das percepções da mudança organizacional

Relativamente às dimensões analisadas da mudança organizacional, como é possível verificar na tabela anterior, verificam-se duas correlações.

A Antiguidade na Autarquia relaciona-se positivamente com a percepção de adequabilidade da mudança organizacional, e negativamente com a avaliação dos resultados da mudança. Podendo concluir-se que quanto maior for a antiguidade na Autarquia do colaborador melhor será a percepção da adequabilidade da

⁶⁵ Todos os resultados dos testes foram considerados significativamente estatísticos quando o valor de $p < 0.05$ e $p < 0.01$.

mudança organizacional, por outro lado o mesmo influencia negativamente a percepção e avaliação dos resultados da mesma.

Por outro lado, quando analisamos esta estatística para as novas variáveis representativas do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança, encontramos algumas correlações significativas e na generalidade em consonância que o sentido esperado pela revisão bibliográfica.

VARIÁVEIS	Emp. Afectivo		Emp. Normativo		Emp. Instrumental		Emp. Afectivo p a mudança		Emp. Normativo p a mudança		Emp. Instrumental p a mudança	
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
N=141												
Emp. Afectivo	1											
Emp. Normativo	,586 **	,000	1									
Emp. Instrumental	-,112	,185	,098	,248	1							
Emp. Afectivo p a mudança	,589 **	,000	,359 ..	,000	-,061	,469	1					
Emp. Normativo p a mudança	,333 ..	,000	,320 ..	,000	,208	,013	,417 ..	,000	1			
Emp. Instrumental p a mudança	-,119	,159	,117	,168	,520 **	,000	,045	,597	,400 ..	,000	1	

**A correlação é significativa ao nível 0,01 (bi-caudal)

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bi-caudal)

Tabela 36. Coeficiente R de Pearson para as novas variáveis do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança

Observamos que se verificam correlações positivas entre as dimensões empenhamento afectivo e empenhamento normativo, $R=0,586$, o que significa que quanto mais afectivamente o colaborador se sente ligado à organização, mais forte será também o sentido de dever para com a mesma e vice-versa.

O empenhamento afectivo apresenta outra correlação positiva com o empenhamento afectivo à mudança, $R=0,589$, concluindo-se que quanto maior for o empenho afectivo do colaborador para com a organização maior será o laço afectivo no empenhamento à mudança, o mesmo verificando-se no sentido contrário.

Finalmente o empenhamento afectivo revela-se ainda correlacionado negativamente com o empenhamento normativo à mudança, $R= -0,333$, o que quer dizer que quanto afectivamente o colaborador se sente ligado à organização, menos forte será o sentido de dever para com a mudança organizacional e vice-versa.

O que respeita à dimensão normativa do empenhamento organizacional esta relaciona-se negativamente com o empenhamento afectivo à mudança, $R=-0,359$, e também com o empenhamento normativo à mudança, $R=-0,320$, o que quer dizer que um maior sentido de dever para com a organização parece significar uma menor

ligação afectiva com a mudança organizacional e a sua implementação e também um menor sentido de dever para apoiar a mudança.

A terceira dimensão do empenhamento organizacional, a instrumental, relaciona-se positivamente com o empenhamento instrumental para a mudança, $R= 0,520$, significando que quanto mais forte for o sentido de necessidade de pertença à organização, por falta de alternativas adequadas, maior será também o mesmo sentimento em relação à mudança organizacional, e vice-versa.

Finalmente identificam-se ainda dois relacionamentos negativos entre as dimensões analisadas. Ou seja as relações verificam-se em sentido contrário. Uma entre o empenhamento afectivo à mudança e o empenhamento normativo à mudança, $R= -0,417$, e outra entre o empenhamento normativo à mudança e o empenhamento instrumental à mudança, $R= -0,400$. O que significa que quanto maior o sentido de dever para com o apoio da mudança menor será a ligação afectiva à mudança e menor será também o grau em que o colaborador apoia a mudança devido ao reconhecimento dos custos associados no caso de resistência à mudança.

Uma vez que não existem correlações significativas a todos os níveis, e inclusive verificam-se correlações negativas, a hipótese 3 que prevê a existência de uma associação positiva entre o empenhamento organizacional dos colaboradores e o seu empenhamento para a mudança, é aqui aceite parcialmente.

VARIÁVEIS	Implementação da Mudança		Adequabilidade da Mudança		Autonomia no Processo		Assimilação da Mudança		Resultados da Mudança	
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
N=141										
Emp. Afectivo	,214**	,011	,183*	,030	,294**	,000	,483 **	,000	,357**	,000
Emp. Normativo	,297**	,000	,293**	,000	,311**	,000	,404**	,000	,377**	,000
Emp. Instrumental	,132	,119	,300**	,000	,137	,104	,134	,112	,143	,091
Emp. Afectivo p a mudança	,449**	,000	,327**	,000	,319**	,000	,511 **	,000	,505 **	,000
Emp. Normativo p a mudança	,475**	,000	,479**	,000	,342**	,000	,438 **	,000	,471**	,000
Emp. Instrumental p a mudança	,418**	,000	,412**	,000	,315**	,000	,306**	,000	,226**	,007

**A correlação é significativa ao nível 0,01 (bi-caudal),

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bi-caudal)

Tabela 37. Coeficiente R de Pearson para as novas variáveis do empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança e percepções da mudança organizacional

As variáveis do empenhamento quando relacionadas com as variáveis da mudança organizacional permitem identificar várias correlações significativas positivas entre elas. Na globalidade é possível verificar que todas as

variáveis da mudança se relacionam com os três níveis de empenhamento para a mudança organizacional, excluindo os resultados da mudança que não se relacionam com o empenhamento instrumental para a mudança.

O empenhamento afectivo relaciona-se positivamente com a implementação da mudança, $R=0,449$, ou seja, quanto maior for o empenho e ligação afectiva para a mudança dos colaboradores maior será a percepção do grau de sucesso na implementação da mudança organizacional. O mesmo se verifica ao nível do empenhamento normativo para a mudança $R=0,475$, ou seja, quanto maior for o nível de empenhamento normativo em relação à mudança organizacional melhores serão as percepções do grau de sucesso e eficácia da implementação da mudança, e a mesma relação se verifica quanto maior for o grau em que o colaborador apoia a mudança devido ao reconhecimento dos custos associados no caso de resistir à mesma, $R=0,418$.

Relativamente à adequabilidade da mudança é possível identificar também correlações positivas significativas com os três níveis de empenhamento para a mudança e com o empenhamento instrumental organizacional.

Quanto maior for o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a mudança maior será o grau de percepção em que a mudança implementada se adequa à estratégia e à realidade organizacional, $R=0,327$. A mesma relação é sentida no nível normativo, $R=0,479$, o que indica que quanto maior for o sentido de obrigação de apoiar a mudança maior serão os sentimentos positivos face à adequabilidade da mudança, e ao nível instrumental do empenhamento para a mudança também, $R=0,412$, podendo aqui afirmar-se que a consideração da adequabilidade da mudança será tão maior quanto maior for o grau de instrumentalidade e reconhecimento das contrapartidas no caso de adopção de uma postura de resistência à mesma.

Finalmente o empenhamento instrumental organizacional relaciona-se também positivamente com a adequabilidade da mudança, assim quanto maior for o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização pelo reconhecimento dos custos envolvidos em caso de saída da mesma maior será a percepção de adequabilidade, $R=0,300$.

No que respeita à variável autonomia, a mesma apresenta várias correlações positivas passíveis de análise. O empenhamento organizacional normativo apresenta uma associação positiva com a mesma, $R=0,311$, o que significa que quanto maior for o sentido de obrigação e dever moral para com a organização maior será igualmente a percepção e sentimentos de autonomia na tomada de decisões, verificando-se igualmente a relação no sentido contrário.

A autonomia no processo de mudança relaciona-se ainda com os três níveis de empenhamento para a mudança, ou seja, com o empenhamento afectivo à mudança, $R=0,319$, com o empenhamento normativo à

mudança, $R=0,342$, e finalmente com o empenhamento instrumental à mudança, $R=0,315$. Significando que quanto maior for o sentimento de autonomia neste processo de mudança maior será a ligação afectiva, a ligação de dever e a ligação de obrigação com a mudança organizacional, e vice-versa.

Relativamente à assimilação da mudança organizacional verificam-se várias correlações positivas, nomeadamente entre a dimensão empenhamento afectivo, $R=0,483$, ou seja quanto maior for o ligação afectiva com a organização e para com a mudança, do colaborador, melhor é considerada a facilidade na assimilação da mudança; entre o empenhamento normativo, $R=0,404$, ou seja, quanto maior a assimilação da mudança maior será também o sentimento de dever com a organização; entre o empenhamento afectivo à mudança, $R=0,511$, com o empenhamento normativo à mudança, $R=0,438$, e finalmente com o empenhamento instrumental à mudança, $R=0,306$, o que significa que na sua essência quanto maior for os sentimentos de facilidade na assimilação da mudança maior serão representativos os níveis de empenhamento para a mudança.

Finalmente no que respeita a variável de análise das percepções dos resultados da mudança organizacional identificam-se relações com os níveis afectivos e normativos dos empenhamentos. Quanto melhor forem percebidos os resultados da mudança implementada maior é igualmente os sentimentos afectivos com a organização, $R=0,357$, e de apoio à mudança, $R=0,505$. O mesmo se faz sentir quanto à ligação de dever com a organização, $R=0,377$, e de dever para apoio com a mudança, $R=0,471$, e vice-versa.

A hipótese 4 é aqui parcialmente aceite uma vez que é possível identificar uma associação positiva entre o empenhamento para a mudança e as percepções positivas dos resultados da mudança organizacional como a hipótese prevê, contudo esta relação entre as variáveis só é latente no âmbito de duas dimensões característica das mesmas, nomeadamente ao nível do empenhamento afectivo e normativo para a mudança e os resultados da mudança.

Por fim, a hipótese 5 que pressupõe que os trabalhadores mais empenhados para com a organização revelam percepções positivas da mudança organizacional é rejeitada pois não se verifica uma relação positiva significativa entre as variáveis em causa e as dimensões analisadas.

VARIÁVEIS	Implementação da Mudança		Adequabilidade da Mudança		Autonomia no Processo		Assimilação da Mudança		Resultados da Mudança	
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
N=141										
Implementação da Mudança	1									
Adequabilidade da Mudança	,728**	,000	1							
Autonomia no Processo	,568**	,000	,483**	,000	1					
Assimilação da Mudança	,472**	,000	,389**	,000	,482**	,000	1			
Resultados da Mudança	,637**	,000	,635**	,000	,489**	,000	,623**	,000	1	

**A correlação é significativa ao nível 0,01 (bi-caudal),

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bi-caudal)

Tabela 38. Coeficiente R de Pearson para as novas variáveis da mudança organizacional

Relativamente à variável que visa avaliar as percepções dos colaboradores da mudança organizacional é também possível identificar correlações positivas significativas com valores que prescrevem associações moderadas a altas entre todas as dimensões analisadas da mudança organizacional.

Especificamente a implementação da mudança relaciona-se com toda as dimensões de análise da mudança, ou seja, com a adequabilidade da mudança $R=0,728$, com a autonomia no processo $R=0,568$, com a assimilação da mudança $R=0,472$, e com os resultados da mudança $R=0,637$.

Significando que quanto maior o sentimento de adequabilidade da mudança à estratégia organizacional maior será também o sentimento de sucesso na implementação da mudança. O mesmo se verifica em relação aos sentimentos de autonomia no papel de agente, ou seja estes são mais visíveis e significantes quanto maior for o sucesso e eficácia do processo de implementação da mudança, igualmente quanto maior for o sentimento de adequação da mudança organizacional à situação presente maior será também o sentimento de facilidade na assimilação da mudança implementada e, finalmente quanto maior for o sucesso maior serão também os sentimentos e percepções de melhoria ao nível da performance verificadas após a implementação. Todas estas relações verificam-se também no sentido contrário.

A adequabilidade da mudança à estratégia organizacional é também ela relacionável com a autonomia, $R=0,483$, assimilação, $R=0,389$, e com os resultados da mudança, $R=0,635$. O que quer dizer que quanto melhor for percebido que a mudança é adequada com a visão estratégica global da Autarquia maior será a percepção de autonomia no processo, maior será também o grau em que a mudança organizacional foi assimilada e compreendida pelos colaboradores e melhor serão percebidos os resultados globais.

Relativamente à autonomia identificam-se mais duas relações positivas, com a assimilação, $R=0,482$, e com os resultados, $R=0,489$. Significando que quanto maior for o grau de autonomia identificado pelos

colaboradores inquiridos maior serão os graus de percepção da assimilação da mudança e melhor serão percebidos os resultados da mesma.

Finalmente a assimilação da mudança relaciona-se positivamente com os resultados da mudança organizacional implementada, $R=0,623$, ou seja, quanto maior é o sentimento de facilidade na assimilação da mudança melhor são os sentimentos positivos face aos resultados obtidos com a mudança.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos e retratados no capítulo anterior autorizam a elaboração de diversas considerações que qualificam os níveis de empenhamentos dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto e avaliar as percepções face à mudança organizacional que o Programa de Simplificação Administrativa implementou.

Neste último capítulo o que se pretende é debater o empenhamento organizacional, e para a mudança, dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto como factores influenciadores das percepções de mudança organizacional resultado do PSA. Acima de tudo procura-se dar sentido aos resultados obtidos com base nas respostas aos questionários.

A argumentação do nível de empenhamento organizacional e para a mudança dos colaboradores bem como a discussão da existência de relação entre as duas áreas comportamentais serão também aspectos relevantes a debater.

O trabalho culminará com referência às limitações do estudo juntamente com as sugestões para futuros trabalhos de investigação após indicar alguns contributos para o desenvolvimento científico do comportamento organizacional e fornecer orientações para a implementação de mudanças e para o crescimento e afirmação do empenhamento enquanto variável de suporte à mesma.

6. Síntese e Discussão dos Resultados

Este estudo tinha em vista examinar em que medida o empenhamento organizacional se relaciona com o empenhamento para a mudança, dos colaboradores da Câmara Municipal do Porto.

A questão de partida central deste trabalho interroga qual a dimensão do empenhamento organizacional mais importante para os colaboradores da Câmara Municipal do Porto envolvidos no PSA. O objectivo desta questão prende-se com a avaliação da influência do empenhamento organizacional no empenho dos colaboradores na mudança organizacional. Isto é, avaliar em que medida os trabalhadores mais empenhados na organização estão mais receptivos e empenhados nas mudanças que a organização possa vir a desenvolver.

A primeira análise dos resultados realça desde logo os valores elevados de resposta para ambas as dimensões do empenhamento (organizacional e mudança), com especial relevância para o empenhamento afectivo, em que a média das respostas se situou nos itens mais altos da escala.

As médias obtidas para as restantes dimensões do empenhamento não foram tão elevadas, de onde se poderá, portanto, concluir que o sentimento de afectividade para com a instituição é superior ao sentido de dever para com a mesma e mais forte que a noção de sacrifícios ou falta de alternativas fora dela.

Na literatura é também a componente afectiva a que mais comumente é utilizada para avaliação do empenhamento (Rego *et al.*, 2005; Allen & Meyer, 1990; Porter *et al.*, 1974), procurando evidenciar as razões de ordem emocional que ligam o colaborador à organização (Jaros *et al.*, 1993). Tal acontece dada a noção existente de que uma ligação afectiva com a organização tenderá a estar relacionada com sentimentos de identificação, propiciando comportamentos proactivos e eficientes que visam a obtenção dos objectivos da organização (Meyer & Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982).

Evidências existem de que as pessoas reagem com empenhamento afectivo superior quando sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiado (Rego & Souto, 2002).

Os estudos de Meyer & Allen (1997) e Rego *et al.* (2005) são também concordantes no destaque do empenhamento afectivo, seguindo-se o empenhamento normativo e instrumental. O mesmo é possível de se identificar no presente trabalho. Os resultados demonstram este seguimento na relevância das dimensões.

Importa ainda salientar que entre a dimensão afectiva e normativa verificam-se valores aproximados, sendo a dimensão instrumental a menos forte da ligação dos inquiridos com a Autarquia. Allen & Meyer (1996) e Meyer & Allen (1997) apontam também os menores efeitos a nível organizacional do empenhamento instrumental quando comparado com o afectivo e normativo.

Será, portanto, de esperar que os inquiridos, dada a forte ligação afectiva que demonstram para com a organização, tendam a comportar-se de forma dedicada, executando o seu papel acima do que lhes é exigido com vista no atingir das metas da organização. Como o colaborador sente que «quer» pertencer à organização (Rego, 2003), esse sentimento potencia o seu envolvimento pessoal nos objectivos organizacionais (Meyer & Herscovitch, 2001).

Dado que o empenhamento afectivo resulta da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos afectivamente empenhados estejam motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absentismo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional (Rego & Souto, 2004).

O mesmo se verifica relativamente ao empenhamento para a mudança. A dimensão afectiva é a que apresenta os valores de resposta mais positivos, ou seja, os colaboradores sentem-se emocionalmente ligados e envolvidos nas mudanças organizacionais, seguindo-se com valores próximos a dimensão normativa e em última instância o empenhamento instrumental com valores negativos. Identifica-se ainda uma associação positiva entre ambas as dimensões afectivas do empenhamento.

Herscovitch & Meyer (2002) identificaram também uma relação positiva com o empenhamento afectivo, descortinando que o empenhamento normativo para a mudança contribui exclusivamente para prever comportamentos de mudança relevantes.

Esta conclusão contrasta com a literatura do empenhamento organizacional, onde o valor do empenho normativo tem sido questionado por causa de sua incapacidade de causar uma contribuição única para a previsão do volume de negócios (Ko *et al.*, 1997).

O empenhamento para a mudança é para Conner (1992) uma corrente vital na ligação que é estabelecida entre as pessoas envolvidas e influenciadas por uma mudança e os objectivos dessa mesma mudança. Na realidade, se uma organização quer implementar com sucesso uma qualquer mudança, uma estratégia de mudança deve ser desenvolvida cuidadosamente e esta deve ter como principal consideração os processos que a nível psicológico poderão prejudicar os colaboradores (Elias, 2009; Vakola & Nilolaou, 2005; Lines, 2005; Conner, 1992).

A incapacidade de levar em conta esses processos podem muito bem resultar na falha e resistência à implementação da mudança, contudo uma vez que os resultados revelam novamente a dimensão afectiva como superior à normativa e instrumental pode-se concluir que comportamentos de apoio à mudança foram evidenciados (Elias, 2009; Lines, 2005), o que por sua vez pode ser reforçado pelo facto de se verificarem percepções positivas no que respeita aos resultados da mudança organizacional decorrentes do PSA.

Identificada que está a ligação afectiva dos colaboradores para a organização e para a mudança organizacional é possível concluir que a amostra evidencia um envolvimento pessoal quer para com os objectivos organizacionais, quer para com as estratégias e iniciativas de mudança assumindo para tal comportamentos e atitudes de suporte e apoio às necessidades da organização e às necessidades de mudança.

Relativamente à mudança organizacional, a organização alvo da realização deste estudo apresenta uma tendência para a implementação de acções intencionais e descontínuas nos processos de mudança. Estas acções de mudança são potenciadas por factores externos e internos que seguem planos de mudança já utilizados por outras organizações do sector público, nomeadamente desde que a Administração Pública iniciou um processo de reforma e de modernização administrativa, como já foi abordado anteriormente.

Observa-se claramente que os processos de mudança iniciados na Câmara Municipal do Porto através do PSA apresentam acções deliberadas com o objectivo de criar novas soluções para problemas antigos, assim no sentido de mudar o *status quo* foram definidas medidas de simplificação e modernização administrativa que implicaram desenvolvimentos de aplicações e sistemas informáticos e também reengenharia de processos.

No que respeita as percepções da mudança organizacional os colaboradores revelam opiniões positivas da sua implementação. Importa aqui revelar que o PSA foi devidamente comunicado a todos colaboradores da Câmara Municipal do Porto através de reuniões departamentais assim como os seus objectivos. A cada uma das medidas apresentadas na tabela 1 foi atribuído um *owner* cuja prossecução das mesmas e planos de acção definidos eram sua responsabilidade. Tendo de seguida sido criadas pelo *owner* equipas de trabalho para o desenvolvimento de cada uma das medidas.

Em suma, uma estratégia de implementação de mudança foi considerada e desenvolvida para todo o processo. Podendo daqui pressupor que a mudança foi do tipo planeada.

Ainda, e uma vez que grande parte das medidas de simplificação e modernização administrativa são transversais a todos os serviços municipais e relacionadas entre si as várias equipas de trabalho acabaram por adoptar também comportamentos de entreaajuda com especial valorização do trabalho de equipa. Podemos justificar a adopção de comportamentos e atitudes favoráveis à mudança e as percepções positivas da implementação desta com o nível mais elevado de empenhamento organizacional afectivo que a amostra evidencia (Elias, 2009; Vakola & Nilolaou, 2005; Lines, 2005; Rego & Souto, 2004; Noble & Mokwa, 1999).

A um nível organizacional, parece que um bom relacionamento entre estratégia, estrutura e controlo dos processos de mudança permite criar um ambiente favorável para o sucesso de implementação de mudanças

(Noble & Mokwa, 1999, Sproull & Hofmeister, 1986). Aqui também o elevado nível de empenhamento para a mudança, que a amostra revela, suporta as percepções positivas da sua implementação (Parish *et al.*, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002).

No que respeita a adequabilidade da mudança à estratégia organizacional, a maioria dos inquiridos evidencia que a mudança organizacional é realmente percebida como uma estratégia departamental completamente adequada com a visão estratégica da Autarquia. Importa aqui lembrar que a Câmara Municipal do Porto tem vindo desde o ano 2003 a implementar um novo modelo de administração centrado no cidadão. Assim o Programa de Simplificação Administrativa (PSA) visa uma estratégia da Câmara Municipal do Porto em colmatar necessidades no atendimento aos munícipes.

Essencialmente estas necessidades, ao nível dos munícipes e pontos fracos dos serviços disponíveis, foram evidenciados, com a reduzida visibilidade da oferta de serviços electrónicos para os cidadãos e empresas, a falta de serviços especificamente orientados para as necessidades dos cidadãos e empresas, a dificuldade da utilização da Internet para interacção com a Administração, a falta de cultura de simplificação, a falta de integração e transversalidade entre os serviços públicos, entre outros.

Tendo em conta os objectivos gerais do PSA a adequabilidade da mudança é lhe indissociável quer na essência da sua estratégia quer na perspectiva dos colaboradores que participaram na sua implementação quer por aqueles que foram influenciados pelo conjunto de medidas desenvolvidas.

Não obstante, Cespedes (1991) contesta a ideia de que a formulação da estratégia precede necessariamente a sua implementação. Ele sugere que a relação entre estes dois conjuntos de actividades é inerentemente reflexiva e interactiva (*cit in* Noble & Mokwa, 1999).

Noble & Mokwa (1999) reconhecem inclusive que a adequabilidade da mudança é um antecedente do empenhamento para a mesma. Enquanto Mowday *et al.* (1982) esclarecem que o empenhamento organizacional é um factor influenciador da implementação da mudança assim como do entendimento da sua estratégia (Sproull & Hofmeister, 1986).

Contudo os colaboradores denunciam percepções negativas quanto à autonomia no papel de agentes da mudança, ou seja, o grau de autonomia para agir e tomar decisões na implementação da mudança não se verifica. Esta dimensão é a que revela as opiniões mais negativas face às mudanças implementadas com o PSA.

Segundo DeCharms (1968) as pessoas agem de forma autónoma, quando acreditam que ter a liberdade de escolher e tomar decisões sobre as suas acções (*cit in* Parish *et al.*, 2006). Dodd & Ganster (1996)

consideram também que sob condições de maior autonomia, os funcionários tendem a ter um maior empenhamento para a mudança.

Parish *et al.* (2006) consideram ainda a existência de uma relação entre a autonomia no processo e o empenhamento para a mudança, o que não se verifica aqui. Para os autores a relação verifica-se positiva entre a autonomia e o empenhamento afectivo e normativo para a mudança, e negativa em relação ao empenhamento instrumental para a mudança.

Não obstante a literatura, os relacionamentos acima indicados não se evidenciam no presente estudo. Ora parece ser provável alegar aqui os constrangimentos que um serviço público apresenta pela sua natureza de gestão pública sujeita a relações de poder e política sendo de prever que as tomadas de decisões sejam também elas influenciadas por estes constrangimentos.

Verifica-se que a amostra inquirida facilmente assimilou a mudanças implementadas. A assimilação da mudança apresenta uma relação positiva com o empenhamento afectivo organizacional e com o empenhamento afectivo para a mudança que os colaboradores apontam. Teare & Rainer (2002) expõem que funcionários leais tendem a contribuir mais com a organização e a querer ver os resultados dos seus esforços, para tal a capacidade de aprendizagem é a chave. Esta capacidade de aprendizagem é evidenciada pelos colaboradores da Câmara Municipal do Porto.

A partir do momento em que os colaboradores estão envolvidos numa mudança a nível organizacional e necessitam de aprender a lidar com essa mudança e, essa capacidade de aprendizagem afectará o sucesso da sua implementação (Parish *et al.*, 2006; Malter & Dickson, 2001).

Finalmente, o resultado da mudança é a dimensão que revela maiores valores positivos face às dimensões analisadas das percepções da mudança organizacional, ou seja, os colaboradores consideram que a mudança na sua globalidade teve sucesso e que permitiu atingir melhorias ao nível da performance, quer internamente quer externamente, no que respeita à satisfação dos munícipes e na melhoria dos serviços prestados aos mesmos.

Noble & Mokwa (1999) identificam que o sucesso na implementação de uma estratégia é o principal resultado do empenho denotado para com essa estratégia. Qualquer implementação de mudanças para ser efectiva os colaboradores têm de estar empenhados nessa mudança (Parish *et al.*, 2006; Homburg *et al.*, 2002; Paton & McCalman, 2000), o que se verifica nos colaboradores da Câmara Municipal do Porto podendo assumir que o facto de os colaboradores revelarem um empenhamento afectivo elevado influencia o apoio na implementação da mudança, considerada eficaz pela amostra, e conseqüentemente as percepções dos resultados são também elas positivas.

Não obstante e tendo em conta a comum ideia de que os funcionários públicos são predispostos a resistir e a rejeitar tudo o que implique mudança, o facto de se verificar que existe um empenhamento organizacional e empenhamento para a mudança elevado contraria esta ideia tão disseminada é reforçada pelas avaliações dos inquiridos ao processo de mudança.

Em contrapartida poderíamos também pressupor que estes resultados poderão reflectir alguma desejabilidade social das respostas, ou seja, respostas politicamente correctas, contudo o inquérito foi divulgado não como interno, mas sim para fins académicas de um estudo que estava a ser desenvolvido no âmbito de conclusão de mestrado, pois poderia melindrar e influenciar os inquiridos.

Relembrando a reforma que a Administração Pública tem vindo a sofrer ao longo das últimas décadas é possível aludir que a mudança já faz parte da realidade da mesma, desde o substituir da lógica vigente, centrada no cumprimento estrito de procedimentos, por uma lógica direccionada para o cidadão, a gestão da qualidade, a preocupação com a eficiência e eficácia dos serviços disponibilizados e com a satisfação dos cidadãos, a postura de melhoria contínua que tem sido adoptada desde então poderão alicerçar os resultados obtidos com este estudo. Resultados esses que demonstram a valorização dos inquiridos da relação individuo-organização na Câmara Municipal do Porto. Por fim, relação essa que demonstra níveis elevados de empenhamento organizacional e de suporte à mudança organizacional.

6.1 Conclusões e Sugestões

Resumindo, porque a modernização e simplificação administrativas são processos permanentemente inacabados, da responsabilidade de todos, e que não podem ficar reduzidas a um qualquer somatório de medidas, a Câmara Municipal do Porto, no seguimento de uma estratégia em curso, assumiu o desenvolvimento do Programa de Simplificação Administrativa como uma oportunidade de desenvolvimento organizacional e social.

Contudo neste estudo apenas foi considerado o espaço temporal 2008/2009, data em que a Autarquia assinou o projecto-piloto Simplex Autárquico. Não podendo ser desenvolvida uma análise concreta da evolução do projecto desde 2003, optou-se por este período devido ao facto de ser o período em que a Autarquia assumiu o desenvolvimento de um ambicioso conjunto de medidas de modernização e simplificação administrativa.

De notar ainda que o PSA ultrapassa as medidas do Simplex Autárquico descritas no Capítulo 1. Na realidade o projecto tem vindo a ser renovado e actualizado anualmente, surgindo cada vez mais necessidades de mudanças e de adaptação às mesmas.

Relativamente às hipóteses formuladas foi possível confirmar a hipótese 1, os colaboradores são mais empenhados organizacionalmente a um nível afectivo do que aos outros níveis. Igualmente se verifica que o empenhamento para a mudança dos inquiridos aponta também para a relevância do nível afectivo o que consequentemente permite rejeitar a hipótese 2.

A associação positiva entre o empenhamento organizacional e o empenhamento à mudança pressuposta na hipótese 3 não pode ser aceite na sua globalidade uma vez que não são se identificaram relações a todos os níveis dos empenhamentos e pela existência de associações negativas entre as variáveis. A hipótese 4 foi também parcialmente aceite uma vez que é possível identificar uma associação positiva entre o empenhamento para a mudança e as percepções positivas dos resultados da mudança organizacional como a hipótese prevê, contudo esta relação entre as variáveis só é latente no âmbito de duas dimensões característica das mesmas, nomeadamente ao nível do empenhamento afectivo e normativo para a mudança e os resultados da mudança.

Por fim, a hipótese 5 que refere que os trabalhadores mais empenhados para com a organização revelam percepções positivas da mudança organizacional é rejeitada pois não se verifica uma relação positiva significativa entre as variáveis em causa e as dimensões analisadas.

Ainda, após toda a análise anterior e uma vez que as percepções da mudança organizacional são na sua globalidade positivas é possível pressupor que não existiu resistência à mudança. Os colaboradores parecem considerar que o programa e respectivas medidas implementadas eram mudanças necessárias e por este motivo é possível assumir que foram bem recebidas.

Não obstante e tendo em conta a literatura não parece ser comum que sentimentos de ansiedade e comportamentos de resistência não se tenham feito sentir. Sendo portanto importante explorar esta dimensão do processo e implementação da mudança organizacional a um nível mais comportamental e não atitudinal.

Tendo por base a literatura consultada, é unânime o reconhecimento da crescente exigência e expectativas geradas pelo cidadão em torno da Administração Pública. Seria portanto importante avaliar, de igual modo, as percepções da mudança organizacional decorrente do PSA dos municípios portuenses. Consequentemente poderia ser interessante avaliar as relações entre as percepções, a um nível interno, dos colaboradores e, a um nível externo, dos municípios.

Seria igualmente interessante avaliar outras dimensões da mudança organizacional. Neste campo cumpre-me registar que a temática não foi devidamente explorada. A variável empenhamento foi a que ganhou um maior destaque no desenvolvimento deste trabalho.

No mundo actual, a competitividade das organizações atinge níveis cada vez mais elevados é fundamental a aposta na diferenciação, inovação e essencialmente, na qualidade do produto ou serviço, uma vez que esta proporcionará uma diminuição dos custos e o aumento da satisfação do cliente. A estratégia de simplificação do Município do Porto passa pela concretização de objectivos genéricos, nomeadamente: diminuir o número de atendimentos presenciais; reduzir tempos de espera; minimizar o número de interacções relacionadas com o mesmo processo; prestar serviços na hora e, dar mais e melhor acesso à informação.

Avaliar se estes objectivos foram cumpridos não era intuito deste estudo porém, para uma futura análise, seria de defender que esta avaliação fosse desenvolvida, deste modo seria possível estimar se os resultados das mudanças organizacionais decorrentes do PSA são os esperados, assim como, avaliar se corresponderam às expectativas e necessidades dos municípios.

Ainda como pistas para futuras investigações e lembrando que o Simplex Autárquico foi protocolado com mais oito municípios, seria também importante avaliar diferenças entre os municípios na implementação do projecto, avaliando também os níveis de empenhamentos e a sua influência para a mudança organizacional e também avaliar as implicações que este novo modelo de administração centrado no cidadão representa para a gestão da Autarquia.

Igualmente para uma futura investigação poder-se-ia avaliar a evolução do projecto e da adequabilidade das mudanças, analisando novas necessidades que tenham entretanto surgido na Autarquia.

Em que medida se poderiam encontrar os mesmos resultados, se o estudo fosse feito hoje? Dado a conjuntura social, político e económico do diferente período, que tantas mudanças têm sofrido, seria relevante avaliar a influência do ambiente externo na Autarquia pois este é um factor influenciador muito importante na mudança organizacional.

Além disso seria também importante estudar os processos de mudança ao nível do contrato psicológico e verificar como poderia ser desenvolvido este estudo incorporando outras variáveis.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addae, Helena M. & K. Praveen Parboteeah (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia, *International Journal of Manpower*, 29(6): 567-582.
- Aldrich, H. E. (2008). *Organization and Environments*. California: Stanford University Press.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49: 252–276.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: Goffin, R.D. and Helmes, E., Editors (2000). *Problems and solutions in human assessment*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 285–314.
- Araújo, J. (2002a). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto.
- Araújo, J. (2002b). NPM and the change in Portuguese central government. *International Public Management Journal*, 5(3): 223-236.
- Araújo, J. (1999). Continuidade e mudança nas Organizações públicas: A Experiência de Reforma do Reino Unido. In Forum 2000, Reformar a Administração Pública: Um Imperativo. Lisboa, 14 – 15 de Julho de 1999.
- Armenakis, A. & Bedeian (1999). Organizational Change: A review of theory and Research in the 1990's, *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Armenakis, A., Harris, S. & Field, H. (1999). Paradigms in Organizational Change: Change agent and change targets perspectives. In R. Golembiowski (2nd Ed.), *Handbook of organizational behavior (2001)*, New York: Marcel Dekker.
- Bastos, A. (1993). Empenhamento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3): 52-64
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.
- Becker, T, Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39: 464-482.
- Beer, M.; Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990a). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M.; Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990b). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, Nov-Dez: 158-166.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2^a ed. rev. e actualizada . Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Blau, G.J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 30: 240-257.
- Blau, G. J. & Boal K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12(2): 288-300;
- Burke, W. & Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(1): 523-545.
- Burke, W. (2002). *Organization change: theory and practice*. California: Sage Publications.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change* (5th Ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6): 977-1002.
- Caetano, A. (2001). Mudança organizacional. In, J. M. C.Ferreira, J. Neves., e A. Caetano (Coord.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Caetano, A. & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, v.1-2, n. XIII: 75-84.
- Cespedes, Frank V. (1991). *Organizing and Implementing the Marketing Effort*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Caiden, Gerard E. (1991). *Administrative Reform Comes of Ages*. New York: Walter de Gruyter.
- Caldwell, S., Herold, D. & Fedor, D. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross level study, *Journal of Applied Psychology*, 89: 868-882.
- Canotilho, J.G. & Moreira, V. (2001). *A Crise do Estado*. 2^o Encontro INA. A Reforma da Administração Pública. Lisboa. INA.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *O Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1: 512-532.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 539-558.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3): 387-417.
- Cohen, A. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1): 5-31.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43(10): 1015-1050.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, D. & Patterson, R. (1982). Building commitment to organizational change. *Training & Development Journal*, 36: 18-30.

- Cunha, M. P. & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente, *FEUNL Working Paper Series*, n.º 407, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 25-42.
- Dess, G. G. & D. W. Beard (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dess, G.G. & N. K. Origer (1987). Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 12(2): 313-330.
- Diamantopoulos A. & Winklhofer H. (1999). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development, *Business School Research Series Paper*, 4.
- Dodd, N.G. & Ganster, D.C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy and feedback on attitudes and performance, *Journal of Organizational Behavior*, 17(4): 329-38.
- Drucker, Peter, (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Actual Editora.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Elias, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1): 37-55.
- Farazmand, Ali (1999). Globalization and Public Administration, in *Public Administration Review*, 59(6): 509-522.
- Fedor, D., Caldwell, S., Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59: 1-29.
- Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: a practical guide to organization redesign*. San Francisco: Josey Bass.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (1999). Trabalhar com inteligência emocional. In Rego, A., Souto, S. (2004a), A Percepção de Justiça como Antecedente do Empenhamento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro, *RAC*, 8(1): 151-177.
- González, T.F. & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, 78: 401-414.
- Gray, A. & Jenkins, B. (1995). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution?. *Public Administration*, 73: 75-99.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation – Manifesto for Business Revolution* (Chapter 2), London: Nicholas Brealy Publishing.
- Hannah, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- Hannah, M.T. & Freeman, J. (1993). *Organizational Ecology*. Boston: Harvard University Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three- component model, *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 478-487.
- Hill, M.M., Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Homburg, C., Hoyer, W.D. and Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes, *Journal of Marketing*, 66: 86-101.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *Public Administration Review*, 68(1): 3-19.
- Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C. & Glick W.H. (1993). *Understanding and predicting organizational change*. In *Organizational Change and Redesign* (pp. 215-265). New York: Oxford University Press.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). *Organizational Behavior and Management* (5th Ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?, *Journal of Management Studies*, 36: 307-329;
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84:107-122.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Kaufman, H. (1995). *The limits of Organizational Change*. New Jersey: Transactions Publishers.
- Kelly, P. & Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Ko, J. W., Price, J.L., Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea, in González, T.F. & Guillén, M. (2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, 78: 401-414.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press – Chapter 2: 17-31.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2): 106-114.
- Krishnaveni, R. & Ramkumar, N. (2008). Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.
- Lesabe, R. A. & Nkosi, J. (2007). A Qualitative exploration of employees' views on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 5(1): 35-44.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics. In Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1947b). Group decisions and social change. In Newcomb, T.M. and Hartley, E. L. (Eds), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.

- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4: 8-32.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2): 153-171.
- Magalhães, R. & Vieira, F. (2004). Gestão da Mudança na Administração Pública. Comunicação apresentada no 2º Congresso Nacional da Administração Pública: Projectos de Mudança, Lisboa.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*, 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 563-577.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term "resistance". *Organizational Development Journal*, 11(4), 77-86.
- Meyer, J. W. & Scott, W. R. (1992). *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Updated edition. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. W. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326;
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). "Organization Fit" Fit, failure and the hall of fame. *Management Review*, 26(3): 10-28.
- Mintzberg, H. (1996). Managing Government, Governing Management, *Harvard Business Review*, 74(3): 75-83.
- Morgan, G. & Zohar, A. (2001). Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente!! A arte do uso de alavancas poderosas de mudança, in Cunha, M. P., Fonseca, J. M. & Gonçalves, F. (orgs). *Empresas, Caos e Complexidade - gerindo à beira de um ataque de nervos*, Lisboa: Editora RH.
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B. & Walton, A.E. (1995) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Josey-Bass Management Series.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer & Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1): 115.133.
- Nijhof, W.; Jong, M. & Beukhof, G. (1998) Employee commitment in changing organizations: an exploration, *Journal of European Industrial*, 22(6): 243-248.
- OCDE (Public Management Service) (1995). *An Innovative Approach to Administrative Reform: the Portuguese Experience*.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?. *British Journal of Management*, 9: 273-288.

- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 19-31.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Orlikowsky, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective, *Information Systems Research*, 7(1): 63-92.
- Parish, J., Cadwallader S., Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 32-52.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2000). Change management: a guide to effective implementation, 2nd ed. London: Sage Publications.
- Pereira, A. (2002). *SPSS Guia prático de utilização: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. Padstow: TJ Press.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4): 783-794.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K. & Holmes, M.E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*. New York: Oxford University Press.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Porras J., & Silvers R. 1991. Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42: 51–78.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva – Publicações, Lda. Lisboa.
- Randall, D., Fedor, D. & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 210-224.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organizations: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 1154 – 1162.
- Rego, A. (2002). Empenhamento afectivo dos Membro Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça, *RAC*, 6(2): 209-241.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões?”, *ERA*, 43: 25-33;
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 53-75.

- Rego, A. & Souto, S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro”, *RAE*, 44(3): 31-41.
- Rego, A. & Souto, S. (2004b). A Percepção de Justiça como Antecedente do Empenhamento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro, *RAC*, 8(1): 151-177.
- Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations, *Management Research*, 2(3): 201-218
- Rego, A., Pina e Cunha, M. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/n.º6/2005.
- Robbins & Judge, S.P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA
- Rocha, J.A. (1999), *Reformar a Administração Pública é Possível in Fórum 2000, Reformar a Administração Pública: um imperativo*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências e Políticas, 67-68.
- Rocha, J. A. (1995). Administrative Modernization and Public Management in Portugal. Comunicação apresentada na *Conferência Anual do Grupo Europeu de Administração Pública*. Roterdão.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, *Academy of Management Journal*, 37(5): 1141-1166.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48: 515-546.
- Salancik, GR & Pfeffer J. (1977). *An examination of need satisfaction models of job attitudes*, in Scholl, R-W. (1981), Differentiating organizational Commitment From expectancy as a Motivating Force, *Academy Management Review*, 6 (4): 589-599.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*. 21: 40–51.
- Schein E. H. (1996). Kurt Lewin’s change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*. 9: 27–47.
- Scholl, R-W. (1981). Differentiating organizational Commitment From expectancy as a Motivating Force, *Academy Management Review*, 6(4): 589-599.
- Senge, P. (2001). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Seo, Myeong-Gu, Putnam, Linda L., & Bartunek, Jean M. (2004). *Dualities and Tensions of Planned Organizational Change*. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 73-106). New York: Oxford University Press.
- Shirley, R. (1976). Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 16(6): 37-43.
- Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 5: 774-780.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3^a. ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research - A Practical Handbook*. London: SAGE Publications.
- Simon, H. A. (1991). *Organizations and markets*. In Galunic, D. C., Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment, *Organization Science*, 11(1): 1-20.

- Smith, M. K. (2001). Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. *The Encyclopedia of Informal Education*. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>, 1–15.
- Solinger, O., Olfen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Sproull, L. S., & Hofmeister, K. R. (1986). Thinking About Implementation, *Journal of Management*. 12(1): 43-60,
- Swales, S. (2004). Commitment to change, profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2): 187-204.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2): 199-212.
- Tavares, L. (2005). O Estado no Século XXI. Instituto Nacional de Administração
- Teare, R. & Rayner, C. (2002). Capturing organizational learning, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(7): 354-60.
- Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior* (7: 171-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986a). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., Romanelli, E. (1986b). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1): 29-44.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Vakola, N & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change – what is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2): 160-174.
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Veenswijk, M. (2005), *Organizing innovation: New approaches to cultural change and intervention in public sector organizations*. Amsterdam: IOS Press
- Vorley, G. (1993). *Quality Assurance Management: Principles and Practice*. Swanly Kent: Nexus Business Communications Limited.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and methods*. Applied Social Research methods Series, Volume 5, Sage Publications.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & n. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 223-360). Boston: Harvard Business School Press.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-86.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(2): 418-428.
- Wong, Chi-sum, Chun Hui, Yui-tim Wong and Kenneth S. Law (1995). The significant role of Chinese employees organizational commitment: Implications for managing employees in Chineses societies, *Journal of World Business*, 36(3): 326-340.

ANEXOS

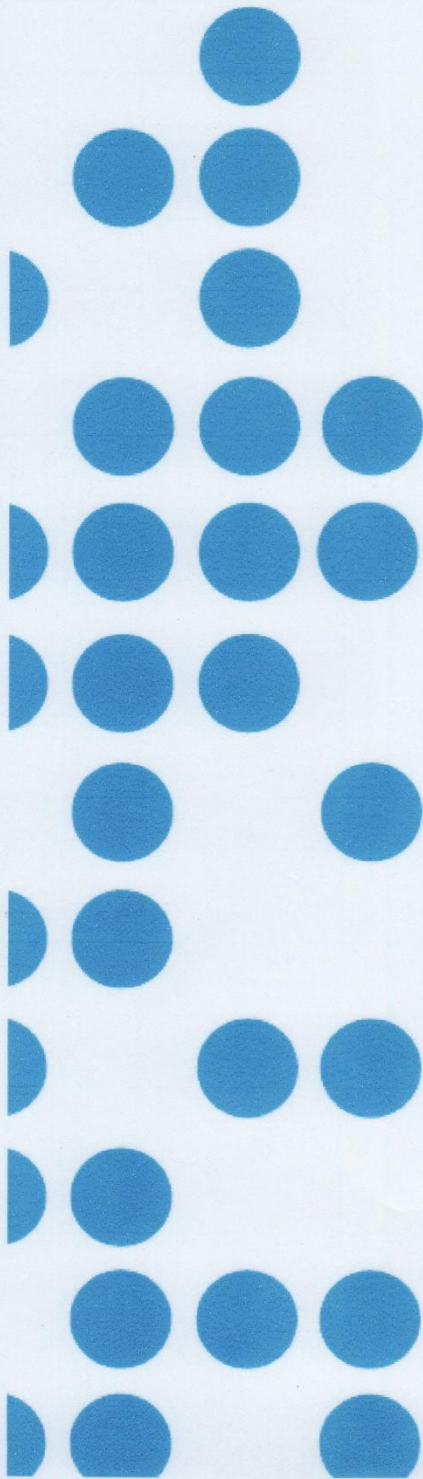
ANEXO I

Protocolo Simplex Autárquico

simplex autárquico

Quanto mais perto, melhor.

P
R
O
T
O
C
O
L
O



PROTOCOLO SIMPLEX AUTÁRQUICO

CONSIDERANDO QUE:

- A simplificação administrativa e a administração electrónica são hoje reconhecidas como instrumentos fundamentais para a melhoria da competitividade e da qualidade de vida dos cidadãos
- Os subscritores deste protocolo consideram indispensável desenvolver um esforço conjunto para promover acções de cooperação para a simplificação, entre municípios e entre estes e diferentes entidades da administração central, o que conduziu à organização de um programa Simplex para as autarquias.

É livremente celebrado o presente protocolo entre o Governo e os Municípios de Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal, que se rege pelas seguintes regras:

CLÁUSULA PRIMEIRA

O presente protocolo tem como objectivo instituir um Programa anual designado Simplex Autárquico, cujos princípios e regras constam do anexo ao presente protocolo, que dele faz parte integrante.

CLÁUSULA SEGUNDA

O Governo e os Municípios outorgantes comprometem-se a respeitar integralmente os princípios e regras do programa e a mobilizar os serviços sob a sua respectiva tutela para o cumprimento dos seus objectivos.

CLÁUSULA TERCEIRA

O Simplex Autárquico está aberto à adesão de outros Municípios, nos termos do anexo ao presente Protocolo.

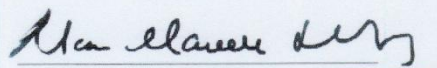
Assinado em Cascais, a 3 de Julho de 2008, em dez vias originais.



PELO GOVERNO,



Eduardo Arménio do Nascimento Cabrita
Secretário de Estado
Adjunto e da Administração Local



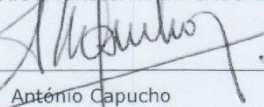
Maria Manuel Leitão Marques
Secretária de Estado
da Modernização Administrativa

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE ÁGUEDA



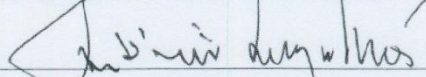
Gil Nadais
Presidente da Câmara Municipal de Águeda

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE CASCAIS



António Capucho
Presidente da Câmara Municipal de Cascais

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE GUIMARÃES



António Magalhães da Silva
Presidente da Câmara Municipal de Guimarães

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA



António Costa
Presidente da Câmara Municipal de Lisboa



simplex
autárquico

Quanto mais perto, melhor.

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE POMBAL

Narciso Ferreira Mota
Presidente da Câmara Municipal de Pombal

PELA CÂMARA MUNICIPAL DE PORTALEGRE

José Mata Cáceres
Presidente da Câmara Municipal de Portalegre

PELA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO

Álvaro Castelo-Branco
Vice-Presidente da Câmara Municipal do Porto

PELA CÂMARA MUNICIPAL DO REDONDO

Alfredo Barroso
Presidente da Câmara Municipal do Redondo

PELA CÂMARA MUNICIPAL DO SEIXAL

Alfredo Monteiro
Presidente da Câmara Municipal do Seixal



ANEXO

1. PRESSUPOSTOS

- A simplificação administrativa e a administração electrónica são hoje reconhecidas, a nível nacional e internacional, como instrumentos fundamentais para a melhoria da competitividade e da qualidade de vida dos cidadãos contribuindo ainda para aumentar a transparência e a confiança na decisão pública.
- São muitos os Municípios que têm vindo a desenvolver com sucesso medidas de simplificação e de administração electrónica que importa publicitar e replicar para os restantes, bem como retirar ensinamentos para outros serviços públicos.
- A experiência colhida da vigência do Programa Simplex, em especial no desenvolvimento de serviços integrados, balcões únicos e outras medidas transversais, organizadas por acontecimentos de vida, aponta para a necessidade de uma maior colaboração entre os diferentes níveis de administração pública.
- Os subscritores deste protocolo consideram indispensável desenvolver um esforço conjunto para promover acções de cooperação conjunta para a simplificação, entre municípios e entre estes e diferentes entidades da administração central, o que conduziu à organização de um programa Simplex para as autarquias, concretizado no presente Protocolo

5



2. PRINCÍPIOS DO PROGRAMA

O "Simplex Autárquico" assenta numa cooperação entre Municípios e organismos da Administração central, tendo em vista melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas. Baseia-se na assunção livre de um compromisso assente na liberdade de participação e de acção, de acordo com os seguintes princípios:

- Entrada no programa por decisão própria e exclusiva de cada Município;

- Possibilidade de integração autónoma no programa das medidas de simplificação que forem determinadas pelos órgãos de governo municipal, incluindo os órgãos das freguesias (medidas municipais);
- Possibilidade de adesão a medidas propostas por outros municípios ou comunidades intermunicipais (medidas intermunicipais)
- Possibilidade de adesão a medidas cuja execução é da responsabilidade conjunta de municípios e entidades da administração central (medidas intersectoriais);
- Livre escolha do modo, do tempo e dos ritmos de desenvolvimento e de aplicação das medidas;
- Livre escolha dos parceiros;
- Publicidade das medidas e da respectiva data de conclusão;
- Prestação pública de contas sobre a execução das medidas na data previamente fixada para esse efeito e divulgação dos resultados pelos meios mais adequados;
- Monitorização e avaliação dos resultados, sempre que possível, através do uso de indicadores comuns.

3. OBJECTO

O objecto deste programa consiste:

- Na execução em conjunto de medidas de simplificação administrativa (intersectoriais e intermunicipais) que os Municípios que integram o programa se comprometem a aplicar nos serviços que tutelam, observando os princípios e regras previamente protocolados;
- Na execução de medidas de simplificação administrativa da sua exclusiva responsabilidade (municipais e de freguesia);
- Na divulgação de boas práticas de simplificação;
- No apoio à replicação de medidas de simplificação.

4. DURAÇÃO

O "Simplex Autárquico" terá uma duração anual.

O início e o balanço do programa terão lugar no mês de Julho de cada ano.

5. PROGRAMA ABERTO

O "Simplex Autárquico" está aberto, desde já, nos termos do presente Protocolo, à participação de todos os Municípios interessados em desenvolver projectos e medidas de simplificação e de modernização administrativa, de âmbito municipal. No primeiro ano do programa, poderão ser integradas a todo o tempo medidas municipais de outros municípios, desde que a sua data de conclusão não vá além de Julho de 2009.

As medidas intersectoriais e intermunicipais serão desenvolvidas como projecto-piloto apenas com os nove Municípios que desencadeiam esta iniciativa e com as entidades da administração central envolvidas nas medidas intersectoriais nela contempladas. Estas medidas, a serem bem sucedidas, poderão beneficiar de imediato outros Municípios ou ser por eles replicadas, nomeadamente no âmbito de programas seguintes.

6. PROCESSO DE ADESÃO

O "Simplex Autárquico" é um programa de adesão voluntária que pressupõe:

- A sugestão de medidas intermunicipais e a indicação daquelas em que desejam participar;
- A sugestão e a adesão às medidas intersectoriais e o compromisso de as aplicar nas respectivas áreas geográficas;
- A integração de medidas municipais e de freguesia com indicação dos objectivos visados, dos indicadores de qualidade a que devem obedecer e dos respectivos prazos de conclusão;
- A aceitação dos princípios e das regras comuns.

A adesão faz-se pela manifestação de vontade de participação à AMA, IP, acompanhada das respectivas medidas, as quais serão apresentadas até ao mês de Maio de cada ano.

7. ORIENTAÇÕES PARA A SIMPLIFICAÇÃO

Para serem incluídas no "Simplex Autárquico", as medidas de simplificação devem assentar na análise dos processos de uma dada actividade administrativa e ter



como objectivo modificá-los, de tal forma que sejam reduzidos os custos de contexto e os encargos administrativos para os cidadãos e para as empresas.

As medidas de simplificação deverão ser desenvolvidas, respeitando, designadamente, os seguintes princípios:

a) Partilha da informação

A informação já disponível na administração pública não deve ser repetidamente solicitada em cada nova interacção com os cidadãos ou as empresas. Os serviços e as autoridades públicas devem partilhar e utilizar racionalmente essas informações, sem prejuízo da protecção dos dados pessoais.

Nas acções de simplificação deve ainda ser escrupulosamente avaliada a pertinência das informações solicitadas e sua utilidade para a administração.

b) Transparência da actividade administrativa

Sempre que possível, os administrados devem poder conhecer o estado dos respectivos processos administrativos.

c) Participação

Os cidadãos devem poder participar nas acções de identificação dos constrangimentos burocráticos que afectam o seu quotidiano e ainda, sempre que possível, na avaliação e monitorização dos resultados.

8. COORDENAÇÃO

A necessidade de partilhar conhecimentos e de fazer uma gestão racional dos meios justifica o estabelecimento de três níveis de coordenação do Programa:

- Coordenação do programa no seu conjunto e das medidas intersectoriais em particular, a cargo da AMA , IP, envolvendo as seguintes acções:
 - coordenação das medidas intersectoriais, em articulação com a Direcção-Geral das Autarquias Locais;
 - recepção e publicitação no sítio Internet do Simplex de todas as medidas incluídas no "Simplex Autárquico";
 - recolha e publicitação dos resultados no sítio Internet do Simplex, na data de conclusão das medidas.



- Coordenação das medidas intermunicipais, a cargo de um Município a escolher entre os Municípios proponentes/aderentes em colaboração com a AMA, IP, a quem caberá o acompanhamento da execução do projecto nos diversos municípios participantes;
- Coordenação das medidas municipais, a cargo de cada Município proponente.

No período de execução do programa, serão realizadas três reuniões de coordenação geral do programa. A par destas reuniões, caberá a cada um dos coordenadores das medidas intersectoriais e intermunicipais a promoção de reuniões de controlo da respectiva execução.

9. PONTO ÚNICO DE CONTACTO

No momento da adesão ao Simplex Autárquico, os Municípios participantes devem indicar o respectivo ponto de contacto, responsável pela articulação operacional com os outros Municípios e com os organismos da administração central.




ANEXO II

Plano de gestão das realizações Simplex Autárquico-SAMA


ANEXO III

Organização dos Dossiers Técnicos

	INSTRUÇÃO DE TRABALHO ORGANIZAÇÃO DOS DOSSIERS TÉCNICOS	Referência: IT-DMSP-SS-01
		Edição/Revisão: A00
		Data: 08/08/2008
Objectivo: Definir o conteúdo e o modo de organização dos dossiers técnicos no âmbito do projecto SA-SAMA		
Âmbito: No decurso das funções das Equipas de Técnicas		

1. Descrição:

- 1.1. O Dossier Técnico é constituído por um conjunto de documentos, contendo toda a informação relativa a cada uma das fases da realização/medida integrante do SA-SAMA.
- 1.2. O Dossier Técnico é materializado numa pasta A4, de lombada larga identificada da seguinte forma:


<i>Simplex Autárquico - SAMA</i>
Proc. 5-8-20-7-352
 N.º e Nome da realização/ medida
 Nº Dossier:

- 1.3. O Dossier Técnico é organizado por separadores relativos às diferentes fases da realização/medida (Planeamento, Implementação, Avaliação e Disseminação), onde deve constar no:

- 1.º Separador: Planeamento

- a) Registo de reunião inicial
- b) Relatório inicial
- c) Plano de Acções
- d) Cadernos de requisitos/encargos (se aplicável)
- e) Ficha de contratação pública (se aplicável)

ANEXO IV

Questionário aplicado aos colaboradores (versão *word*)



No âmbito da estratégia de modernização e simplificação administrativas, o Município do Porto, tem vindo, nos últimos anos, a apostar na implementação de medidas que facilitem a vida aos cidadãos e às empresas e que, simultaneamente, criem novos e melhores métodos de trabalho.

Para o efeito, foi desenvolvido um conjunto ambicioso de medidas com base numa perspectiva integradora e de melhoria contínua.

O que se pretende com o presente questionário é verificar até que ponto as medidas implementadas sob a iniciativa do Programa de Simplificação Administrativa influenciaram o empenhamento organizacional dos colaboradores envolvidos no desenvolvimento das medidas e projectos de simplificação (a criação do Gabinete do Múncipe, o Programa Simplex Autárquico, SAMA).

Desde já, um *muito obrigado* pela sua colaboração.

Parte 1

Qualidade do Respondente

- Participou no Programa de Simplificação Administrativa
- Não participou directamente no Programa de Simplificação Administrativa
-

Parte 2

Caracterização Sócio-Demográfica e Profissional

1. Género: Masculino Feminino
-
2. Idade:
- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos
-
3. Habilitações Académicas:
- Até ao 9º de escolaridade
- 12º ano ou equivalente
- 1º ciclo (Bacharelato ou Licenciatura)
- 2º ciclo (Mestrado)
- 3º ciclo (Doutoramento)
-
4. Antiguidade na Autarquia:
- Até 2 ano
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5. Antiguidade na Função: () Até 2 anos
- () De 2 a 5 anos
- () De 5 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

Parte 3

Questionário – Empenhamento Organizacional para a Mudança

Tendo em conta a sua postura face a mudança e modernização que o Programa de Simplificação Administrativa pressupôs, preencha o quadro seguinte utilizando a escala abaixo indicada. Note que **não há respostas certas ou erradas** – todas são correctas desde que correspondam ao que sente e pensa.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não concordo Nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente	6 Não sabe Não responde
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------	-------------------------------

1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	1	2	3	4	5	6
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6
3. Sinto-me “ <i>parte da família</i> ” na minha organização.	1	2	3	4	5	6
4. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização.	1	2	3	4	5	6
5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6
6. Não deixaria a minha organização agora pois sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6
7. Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a organização agora.	1	2	3	4	5	6
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1	2	3	4	5	6
9. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5	6
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6
11. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	2	3	4	5	6
12. Acredito no valor desta mudança.	1	2	3	4	5	6
13. Esta mudança é uma boa estratégia para o Departamento.	1	2	3	4	5	6
14. Esta mudança tem um objectivo importante.	1	2	3	4	5	6
15. As coisas irão melhorar devido a esta mudança.	1	2	3	4	5	6

16. Sinto pressão para alinhar nesta mudança.	1	2	3	4	5	6
17. Tenho muita coisa em jogo para poder resistir a esta mudança.	1	2	3	4	5	6
18. Seria demasiado caro para mim resistir a esta mudança.	1	2	3	4	5	6
19. Tenho o dever de apoiar e trabalhar nesta mudança.	1	2	3	4	5	6
20. Não seria correcto da minha parte opor-me a esta mudança.	1	2	3	4	5	6
21. Eu sentir-me-ia culpado por me opor a esta mudança.	1	2	3	4	5	6
22. Eu sinto-me obrigado a apoiar esta mudança.	1	2	3	4	5	6
23. Levou-me apenas um breve período de tempo para entender como a mudança beneficiaria a minha organização.	1	2	3	4	5	6
24. Eu sinto, que em consequência da compreensão dos objectivos da mudança, sou mais eficaz no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25. Eu sinto, que em consequência da compreensão da mudança, me tornei acima de tudo num melhor funcionário.	1	2	3	4	5	6
26. A implementação desta mudança foi um exemplo de uma estratégia eficaz.	1	2	3	4	5	6
27. Os esforços na implementação desta mudança foram uma desilusão.	1	2	3	4	5	6
28. Pessoalmente julgo que a implementação desta estratégia teve sucesso.	1	2	3	4	5	6
29. A mudança faz parte de um plano estratégico global do meu departamento.	1	2	3	4	5	6
30. Esta mudança não é consistente com outras situações que estão a decorrer no meu departamento.	1	2	3	4	5	6
31. Eu entendo como a mudança se adequa na visão estratégica do meu departamento.	1	2	3	4	5	6
32. Durante este processo de mudança eu tinha autonomia total para agir.	1	2	3	4	5	6
33. Senti-me como se fosse patrão de mim próprio relativamente à implementação da mudança.	1	2	3	4	5	6
34. Na implementação desta estratégia, pude tomar as minhas próprias decisões.	1	2	3	4	5	6
35. Como resultado da mudança melhoramos a satisfação dos munícipes.	1	2	3	4	5	6
36. Como resultado da mudança é possível oferecer benefícios aos munícipes.	1	2	3	4	5	6
37. Criamos uma melhor imagem organizacional decorrente desta mudança.	1	2	3	4	5	6
38. O desempenho global excedeu as expectativas da mudança definidas inicialmente.	1	2	3	4	5	6

ANEXO V

Tabelas e cálculos do SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,792	11

Tabela 39. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,822	4

Tabela 40. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento Organizacional Afectivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,882	3

Tabela 41. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento Organizacional Normativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,906	4

Tabela 42. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento Organizacional Instrumental

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,820	,832	11

Tabela 43. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento à Mudança

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,876	,879	4

Tabela 44. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento à Mudança Afectivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,804	4

Tabela 45. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento à Mudança Normativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,812	,814	3

Tabela 46. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Empenhamento à Mudança Instrumental

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,914	16

Tabela 47. Teste *Alpha de Cronbach* da Dimensão Mudança Organizacional

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Empenhamento Afectivo	Between Groups	11,018	4	2,754	3,780	,006
	Within Groups	99,097	136	,729		
	Total	110,114	140			
Empenhamento Normativo	Between Groups	6,629	4	1,657	1,131	,345
	Within Groups	199,271	136	1,465		
	Total	205,901	140			
Empenhamento Instrumental	Between Groups	21,340	4	5,335	4,410	,002
	Within Groups	164,519	136	1,210		
	Total	185,859	140			
Empenhamento Afectivo à Mudança	Between Groups	11,308	4	2,827	4,337	,002
	Within Groups	88,645	136	,652		
	Total	99,953	140			
Empenhamento Normativo à Mudança	Between Groups	4,633	4	1,158	1,555	,190
	Within Groups	101,317	136	,745		
	Total	105,950	140			
Empenhamento Instrumental à Mudança	Between Groups	1,916	4	,479	,394	,813
	Within Groups	165,315	136	1,216		
	Total	167,231	140			

Tabela 48. Teste paramétrico ANOVA das dimensões do empenhamento com as Habilitações Literárias da amostra

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Implementação da Mudança	Between Groups	1,898	4	,475	,667	,616
	Within Groups	96,817	136	,712		
	Total	98,716	140			
Adequabilidade da Mudança à Estratégia	Between Groups	3,527	4	,882	1,081	,368
	Within Groups	110,904	136	,815		
	Total	114,432	140			
Autonomia no Processo de Mudança	Between Groups	13,755	4	3,439	2,484	,047
	Within Groups	188,240	136	1,384		
	Total	201,995	140			
Assimilação da Mudança	Between Groups	6,337	4	1,584	1,868	,120
	Within Groups	115,339	136	,848		
	Total	121,675	140			
Resultados da Mudança	Between Groups	6,883	4	1,721	1,821	,128
	Within Groups	128,508	136	,945		
	Total	135,392	140			

Tabela 49. Teste paramétrico ANOVA das dimensões da mudança organizacional com as Habilitações Literárias da amostra

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Empenhamento Afectivo	Between Groups	,606	1	,606	,769	,382
	Within Groups	109,508	139	,788		
	Total	110,114	140			
Empenhamento Normativo	Between Groups	2,245	1	2,245	1,533	,218
	Within Groups	203,655	139	1,465		
	Total	205,901	140			
Empenhamento Instrumental	Between Groups	,752	1	,752	,565	,454
	Within Groups	185,107	139	1,332		
	Total	185,859	140			
Empenhamento Afectivo à Mudança	Between Groups	2,377	1	2,377	3,387	,068
	Within Groups	97,576	139	,702		
	Total	99,953	140			
Empenhamento Normativo à Mudança	Between Groups	,548	1	,548	,723	,397
	Within Groups	105,402	139	,758		
	Total	105,950	140			
Empenhamento Instrumental à Mudança	Between Groups	4,458	1	4,458	3,807	,053
	Within Groups	162,773	139	1,171		
	Total	167,231	140			

Tabela 50. Teste paramétrico ANOVA das dimensões do empenhamento com o Sexo da amostra

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Implementação da Mudança	Between Groups	,254	1	,254	,358	,551
	Within Groups	98,462	139	,708		
	Total	98,716	140			
Adequabilidade da Mudança à Estratégia	Between Groups	,276	1	,276	,336	,563
	Within Groups	114,156	139	,821		
	Total	114,432	140			
Autonomia no Processo de Mudança	Between Groups	,006	1	,006	,004	,950
	Within Groups	201,990	139	1,453		
	Total	201,995	140			
Assimilação da Mudança	Between Groups	,936	1	,936	1,077	,301
	Within Groups	120,740	139	,869		
	Total	121,675	140			
Resultados da Mudança	Between Groups	3,090	1	3,090	3,247	,074
	Within Groups	132,301	139	,952		
	Total	135,392	140			

Tabela 51. Teste paramétrico ANOVA das dimensões da mudança organizacional com o Sexo da amostra

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Empenhamento Afectivo	50,850	140	,000	3,79787	3,6502	3,9455
Empenhamento Normativo	30,902	140	,000	3,15603	2,9541	3,3579
Empenhamento Instrumental	25,655	140	,000	2,48936	2,2975	2,6812

Tabela 52. Teste *t de Student* ao empenhamento organizacional

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Empenhamento Afectivo à Mudança	54,469	140	,000	3,87589	3,7352	4,0166
Empenhamento Normativo à Mudança	49,541	140	,000	3,62943	3,4846	3,7743
Empenhamento Instrumental à Mudança	31,541	140	,000	2,90307	2,7211	3,0850

Tabela 53. Teste *t de Student* ao empenhamento à mudança

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Empenhamento Afectivo - Empenhamento Afectivo à Mudança	,07801	,78612	,06620	-,20890	,05287	1,178	140	,241
Pair 2 Empenhamento Normativo - Empenhamento Normativo à Mudança	,47340	1,24560	,10490	-,68079	-,26601	4,513	140	,000
Pair 3 Empenhamento Instrumental - Empenhamento Instrumental à Mudança	,41371	1,10156	,09277	-,59712	-,23030	4,460	140	,000

Tabela 54. Teste *t de Student* para amostras emparelhadas (empenhamento organizacional e empenhamento à mudança)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Empenhamento Afetivo	Equal variances assumed	1,849	,176	,877	139	,382	,13233	,15087	-,16598	,43063
	Equal variances not assumed			,869	124,373	,387	,13233	,15232	-,16915	,43380
Empenhamento Normativo	Equal variances assumed	,099	,754	1,238	139	,218	,25471	,20575	-,15209	,66152
	Equal variances not assumed			1,234	127,638	,220	,25471	,20644	-,15377	,66320
Empenhamento Instrumental	Equal variances assumed	,000	,991	-,751	139	,454	-,14739	,19616	-,53522	,24045
	Equal variances not assumed			-,754	130,956	,452	-,14739	,19546	-,53405	,23928
Empenhamento Afetivo à Mudança	Equal variances assumed	3,582	,060	1,840	139	,068	,26209	,14242	-,01949	,54367
	Equal variances not assumed			1,917	138,794	,057	,26209	,13669	-,00817	,53235
Empenhamento Normativo à Mudança	Equal variances assumed	,020	,887	,850	139	,397	,12582	,14802	-,16684	,41848
	Equal variances not assumed			,853	130,704	,395	,12582	,14757	-,16612	,41776
Empenhamento Instrumental à Mudança	Equal variances assumed	1,805	,181	1,951	139	,053	-,35888	,18394	-,72257	,00481
	Equal variances not assumed			2,020	138,978	,045	-,35888	,17769	-,71021	-,00755

Tabela 55. Teste *t de Student* para amostras independentes (Sexo)