

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Rita Salomé Carvalho Oliveira

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA QUALIDADE

VOLUME 1

**Relatório de Estágio no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração
Público-Privada orientado pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço dos
Santos e apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Julho de 2022

O Papel da Cultura Organizacional na Gestão da Qualidade

The Role of Organizational Culture in The Quality Management

Rita Salomé Carvalho Oliveira

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada.

Orientadora do Relatório: Professora Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos

Orientadora de Estágio: Doutora Margarida Dias

Coimbra, 2022

AGRADECIMENTOS

O culminar desta etapa não teria sido possível sem a ajuda, apoio e carinho dos que me rodeiam.

Gostaria de expressar, primeiramente, o meu agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria do Céu Colaço dos Santos, por todo o seu saber, ajuda e disponibilidade que sempre demonstrou durante a execução deste relatório.

À Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Coimbra, em especial, ao meu colega de estágio Kessy Alves, à Doutora Rosa Neves e à Doutora Margarida Dias.

Aos meus pais, que sempre acreditaram nas minhas capacidades e apoiaram-me em todas as escolhas que fiz.

Ao meu namorado e melhor amigo, por toda a sua paciência, amor e apoio incondicional.

E, por fim, a Coimbra! Por estes cinco anos completos por momentos inesquecíveis, tanto bons como maus.

RESUMO

A necessidade de modernizar a administração pública exige cada vez mais organizações preparadas e recetivas às mudanças. Nesse sentido, para compreender a modernização da administração pública, impostas pelas reformas, é necessário estudar o ambiente de trabalho. Deste modo, compreender a cultura organizacional e os fatores de resistência à mudança permite obter informação pertinente para a gestão pública preparar um contexto mais favorável à implementação das necessárias reformas administrativas.

Este trabalho pretendeu analisar a importância da cultura organizacional, mais especificamente a resistência à mudança, destacando a importância do seu papel nas mudanças organizacionais e nos movimentos das reformas administrativas. Nesta perspectiva, a resistência à mudança revelou ser um possível modelo de cultura organizacional direcionada para as novas exigências da administração pública.

Para a realização deste estudo foi conduzido um estudo de caso na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra com a finalidade de compreender a perceção dos trabalhadores relativamente à mudança organizacional e das variáveis que influenciam a resistência à mudança.

Os resultados indicam que fatores como o desenvolvimento de capacidades, orientação da equipa, avaliação cognitiva à mudança e o relacionamento com os colegas influenciam a resistência afetiva à mudança. Desta forma, compreende-se a importância das técnicas de desenvolvimento organizacional que permitem implementar um ambiente organizacional mais favorável às mudanças organizacionais. Portanto, deve-se incentivar o desenvolvimento de uma cultura recetiva, que se adapte às mudanças, de forma a implementar as reformas administrativas.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão da qualidade; Cultura organizacional; Mudança organizacional; Resistência à mudança.

ABSTRACT

The need to modernize public administration increasingly requires organizations to be more prepared and receptive to change. In this sense, to understand the modernization of public administration, imposed by the reforms, it is necessary to study the work environment. In this way, understanding the organizational culture and the factors that resist change makes it possible to obtain relevant information for public management to prepare a more favorable context for the implementation of the necessary administrative reforms.

This work aimed to analyze the importance of organizational culture, more specifically the resistance to change, highlighting the importance of its role in organizational changes and in administrative reform movements. From this perspective, resistance to change has proven to be a possible model of organizational culture directed toward the new demands of public administration.

In order to carry out this study, a case study was carried out at the Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra in order to understand the perception of workers regarding organizational change and the variables that influence resistance to change.

The results indicate that factors such as skill development, team orientation, cognitive assessment of change and peer relationships influence affective resistance to change. In this way, one understands the importance of organizational development techniques that allow implementing an organizational environment that is more favorable to organizational change. Therefore, the development of a receptive culture that adapts to change must be encouraged in order to implement administrative reforms.

Keywords: Public Administration; Quality management; Organizacional culture; Organizational change; Resistance to change.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP: Administração Pública

DO: Desenvolvimento Organizacional

ESTeSC: Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

NPM: New Public Management

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto e relevância do tema	1
1.2 Objetivos do trabalho	2
1.3 Estrutura do trabalho	2
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 Introdução	3
2.2. Qualidade: do conceito à evolução	3
2.3 “Cultura” do ponto de vista Antropológico	5
2.4 Cultura Organizacional	7
2.5 Mudança Organizacional	8
2.5.1 Resistência à mudança	10
2.5.2 Técnicas de desenvolvimento organizacional	11
2.6 A cultura da excelência	12
2.7 Administração pública e novos modelos de gestão	14
2.7.1 New Public Management	14
2.7.2 Nova governança	16

2.7.3 A necessidade da mudança organizacional/ cultura organizacional no contexto das reformas da Administração Pública.....	17
2.8 Conclusão.....	18
CAPÍTULO III- ESTUDO DE CASO	20
3.1. Introdução	20
3.2 Objetivos e hipóteses de trabalho	20
3.3 Modelo conceptual de investigação	22
3.4 Metodologia	24
3.4.1 Dados da Amostra.....	24
3.4.2 Instrumentos de medição	26
3.5 Análise Psicométrica do Instrumento de Medida	29
3.5.1 KMO e Alphas de Cronbach.....	29
3.5.2 Análise Fatorial	30
3.6 Especificação do Modelo de Investigação: resultados e análise	32
3.6.1 Médias Estatísticas e Desvio Padrão	32
3.6.2 Análise Correlacional	34
3.6.3 Análise Regressão Linear	37
3.7 Discussão dos resultados	39
3.8 Conclusão.....	43
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	44
4.1. Implicações para a Administração Pública.....	45
4.2. Limitações do estudo e direção para futuros trabalhos	46
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Modelo conceptual de investigação</i>	23
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> Dados da amostra.....	25
<i>Tabela 2</i> Perguntas /itens variável Desenvolvimento de capacidades.....	26
<i>Tabela 3</i> Perguntas /itens variável Orientação da equipa.....	27
<i>Tabela 4</i> Perguntas /itens variável Resistência afetiva à mudança	28
<i>Tabela 5</i> Perguntas /itens variável Avaliação cognitiva à mudança	28
<i>Tabela 6</i> Perguntas /itens variável Relacionamento com os colegas	29
<i>Tabela 7</i> KMO e Alphas de Cronbach.....	30
<i>Tabela 8</i> Critérios da amostra.....	31
<i>Tabela 9</i> Matriz de Componentes da Análise Fatorial.....	32
<i>Tabela 10</i> Médias e desvios Padrão.....	33
<i>Tabela 11</i> Análise Correlacional	35
<i>Tabela 12</i> Regressão Linear.....	37
<i>Tabela 13</i> Síntese dos resultados.....	40

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e relevância do tema

Atualmente, a modernização da Administração Pública (AP) tem particular pertinência e relevância, um pouco por todo o mundo. Assim, a AP deve procurar integrar e promover o seu desenvolvimento.

A Administração Pública necessitou e continua a necessitar, de mudanças que a tornem mais simples, desburocratizada, tecnológica, de qualidade, inovadora, mais próxima dos cidadãos, eficiente e eficaz. Para tal, tem vindo a sofrer alterações através de diversas reformas, tanto em Portugal como no resto da Europa.

A necessidade de uma modernização contínua da Administração Pública, exige um ambiente laboral cada vez mais preparado e recetivo às mudanças. As mudanças organizacionais, têm um impacto direto no ambiente laboral e nas relações dos trabalhadores da mesma organização. Nesse sentido, para se conseguir acompanhar a necessidade de reformas e modernização da Administração Pública é necessário estudar o ambiente onde se inserem os trabalhadores.

A importância da cultura organizacional da Administração Pública tem vindo a ser frequentemente referida na literatura. Por isso, conhecer as determinantes da resistência à mudança organizacional, torna a temática potencialmente relevante para trabalhos académicos. Deve-se, então, identificar fatores que possam ser geridos para criar um ambiente mais favorável e mais adaptado às mudanças. Neste sentido, é necessário estudar fatores que podem influenciar a resistência à mudança, mostrando novas direções no contexto das mudanças na administração pública.

No dia 6 de outubro de 2021, iniciei o meu estágio na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), por um período de 6 meses. Aqui tive a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos neste último ano e, por outro lado, alargar os meus conhecimentos através de um estudo efetuado neste contexto laboral.

O presente relatório surge da pretensão de concluir os estudos no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Para tal, realizei um estágio, entre os meses de outubro de 2021 e abril de 2022, na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), onde fui integrada no departamento de Planeamento, Qualidade e Creditação de Serviços de controlo de gestão.

1.2 Objetivos do trabalho

O objetivo deste trabalho é estudar a mudança organizacional, mais propriamente as determinantes da resistência à mudança. Para efeito, foram dirigidos inquéritos aos colaboradores da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra, no sentido de perceber quais as perceções dos inquiridos relativamente à mudança organizacional e as variáveis que podem influenciar a resistência à mudança.

1.3 Estrutura do trabalho

O relatório de estágio encontra-se estruturado em quatro capítulos.

O presente capítulo (capítulo I), refere-se ao enquadramento da investigação, onde se menciona o contexto, a relevância e atualidade do tema, os seus objetivos e procede-se, ainda, à apresentação da estrutura da investigação.

O segundo capítulo reporta-se ao enquadramento teórico, onde se faz uma revisão da literatura dos principais temas, conceito e evolução da Qualidade, “cultura” do ponto de vista antropológico, cultura organizacional, mudança organizacional, a cultura da excelência na administração pública e os novos modelos de gestão.

O terceiro capítulo engloba a componente prática do relatório e dedica-se a um estudo de caso. Neste capítulo, referem-se as hipóteses de trabalho, a metodologia utilizada e os objetivos do estudo. O capítulo termina com a análise e discussão dos resultados.

Por fim, o quarto capítulo encerra com a conclusão do relatório, referindo as implicações para a Administração Pública, as limitações do estudo e direções para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura. Começa pela definição da qualidade e a sua evolução e uma breve contextualização do conceito “cultura” do ponto de vista antropológico. De seguida, explora-se as temáticas relacionadas com a cultura organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança e as técnicas de desenvolvimento organizacional. Por último, fez-se uma abordagem à cultura da excelência/melhoria contínua à administração pública e aos novos modelos de gestão: new public management e nova governança. Por fim, conclui-se pela necessidade da mudança organizacional/cultura organizacional no contexto das reformas.

2.2. Qualidade: do conceito à evolução

De acordo com Gomes (2004), a qualidade é fácil de reconhecer, mas difícil de definir. Embora não haja uma definição global, diferentes definições de qualidade surgiram em diferentes contextos, tornando-a num fenómeno complexo (Reeves & Bednar, 1994). A diversidade de termos relacionados com o conceito de qualidade, evidencia a forma subjetiva como os conceitos são percebidos. Uma característica comum pode ser destacada: não há unidade de medida para comparar produtos/serviços ou pessoas (Pires, 2012).

De acordo com a definição contida na norma NP EN ISO 9000:2015, a qualidade é entendida como o grau em que são satisfeitos os requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas a um objeto (APCER, 2015).

A cristalização do conceito de qualidade data a década de 1930, quando foi estabelecida uma estratégia originalmente aplicada ao setor industrial, com raízes nos Estados Unidos e Japão. Recentemente, este conceito pode-se encontrar tanto no setor dos serviços públicos, como no setor dos serviços privados (Bălăneasa, 2020).

As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certa forma intrínsecas à natureza humana. Nos tempos mais remotos, quando as pessoas produziam para satisfazer as suas necessidades individuais, a qualidade era entendida como comida simples e boa, sobrevivência, abrigo e bem-estar. No entanto, com o aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais e conseqüentemente os seus elementos administrativos, houve a necessidade de considerar o abastecimento de produtos. Muitas das funções que podemos identificar numa empresa moderna estavam concentradas no artesão. Este identificava as

necessidades dos clientes, desenvolvia o produto, fabricava-o, vendia-o e dava assistência pós-venda (Pires, 2012).

Segundo Pires (2012), a qualidade passou por três grandes eras, a primeira, a era da inspeção, a segunda, a era do controle estatístico da qualidade e por último a era da garantia da qualidade. O rápido crescimento durante a revolução industrial, colocou na indústria camponeses sem o mínimo de instrução, incapazes de colaborar com a organização. Taylor, para responder a estas necessidades, colocou em prática a divisão e planeamento de tarefas e o controlo e execução de tarefas, alcançando resultados positivos, principalmente na produtividade. No entanto, o baixo poder de compra e a escassez de bens fazia com que se valorizasse mais a quantidade, que a qualidade. O taylorismo, embora utilizado em várias empresas, está hoje em decadência, mais nos princípios do que na prática, devido a ser atualmente reconhecido que a formação base e a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos torna-os o maior ativo das organizações.

O risco de trabalho mal feito foi evidenciado durante a I Guerra Mundial, onde a falha em serviço dos equipamentos militares foi atribuída às especificações do produto. A solução passou pela criação da primeira atividade relativa à qualidade: os inspetores. Estes, tinham a responsabilidade de assegurar que os produtos estariam conformes as especificações (Pires, 2012).

No intervalo das duas grandes guerras mundiais, a estatística aplicada à qualidade surgiu como um desenvolvimento essencial. Por um lado, constatou-se que qualquer processo produtivo introduz variabilidade nas características da qualidade e que estas seguem leis estatísticas conhecidas. Assim, os processos podem ser controlados através do uso de técnicas estatísticas como, o controlo estatístico do processo. Por outro lado, atividades relacionadas com a qualidade podem também beneficiar do uso de técnicas estatísticas, como por exemplo o controlo por amostragem. Muito do conteúdo das atuais normas de controlo por amostragem foi desenvolvido naquele período (Pires, 2012).

A II Guerra Mundial veio revelar outras deficiências: como, a falta de controlo de conceção, levando a especificações incompletas e uso de tecnologias e materiais não provados, obtendo produtos com características muito próximas dos limites inferiores das especificações. O controlo da qualidade implica um nível superior de intervenção quando se pretende manter o controlo sobre os processos produtivos, ou prestação de serviços, de modo

a operarem de forma previsível. Quando tal não acontece, as medidas corretivas adequadas são tomadas para repor o processo dentro da normalidade (Pires, 2012).

A relevância que a garantia da qualidade tem vindo a assumir vem colocá-la como parte integrante da gestão das organizações. A gestão da qualidade associa à garantia dada ao cliente e a confiança transmitida à gestão da organização, de que os procedimentos organizacionais são capazes de obter a qualidade pretendida ao mínimo custo (Pires, 2012). Esta, foca-se na melhoria contínua e na prevenção de defeitos a todos os níveis e funções da organização, de forma a atingir ou exceder as expectativas dos consumidores (Flynn et al., 1994).

Atualmente, o contexto em que uma organização trabalha é caracterizado por rápidas alterações, pela globalização dos mercados e pela emergência do conhecimento como um recurso principal. Deste modo, o impacto da qualidade estende-se para além da satisfação do cliente, podendo ter também impacto direto na reputação da organização. Além disso, a sociedade tem melhor educação e é mais exigente, tornando as partes interessadas cada vez mais influentes (ISO 9000, 2015).

O sucesso de qualquer organização depende diretamente da sua capacidade em mobilizar e organizar os meios e recursos necessários à realização de produtos e/ou serviços que satisfaçam as exigências, necessidades e expectativas dos seus clientes. Assim, a qualidade constitui o “motor” de sucesso de qualquer organização, o fator de distinção e escolha de produtos e/ou serviços (Pinto & Soares, 2018).

O desenvolvimento de uma cultura baseada em princípios da qualidade e seus consequentes valores, abrirá caminho à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos (Pinto & Soares, 2018). Além disso, uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes (ISO 9000, 2015).

2.3 “Cultura” do ponto de vista Antropológico

Na sua etimologia, a palavra “cultura” deriva originalmente da noção *cultivation*, que evoca, no que lhe concerne, conceitos de desenvolvimento, como crescimento, amadurecimento e progresso. O termo “cultura” tem as suas raízes teóricas na antropologia

social e foi usado pela primeira vez, de forma holística, para descrever as qualidades de um grupo humano que são passadas de uma geração para outra (Wren, 2012).

As primeiras pesquisas antropológicas revelaram uma interpretação etnocêntrica da condição humana por parte dos estudiosos da época. No século XIX, os antropólogos influenciados pelas teorias e filosofias populares do seu tempo - como a obra de Charles Darwin, *On the Origin of Species*, de 1859 - acreditavam que as culturas evoluíam por meio da seleção natural, tal como as plantas e os animais. A sua evolução acontecia progressivamente, do modo mais primitivo para o mais complexo, através de vários estágios. Esses estágios eram classificados a partir de três etapas: selvageria, barbárie e civilização (Brown et al., 2020).

Os primeiros antropólogos apoiavam-se num método de “poltrona”, sem contato direto com os indivíduos que estudavam. Esta abordagem centrava-se na apresentação de factos e conclusões acerca de outras culturas, com base em informações exclusivas e recolhidas por outros (Brown et al., 2020).

A forma de estudar a cultura mudou quando antropólogos como Bronislaw Malinowski, Alfred Radcliffe-Brown, Franz Boas e Margaret Mead começaram a deslocar-se para o exterior, para observar o que os rodeava. O trabalho de campo acabou por se tornar uma ferramenta indispensável para que os antropólogos pudessem entender a complexidade do conceito (Brown et al., 2020).

Durante o século XIX e início do século XX, a Antropologia Cultural foi-se desenvolvendo divergentemente na Europa e América do Norte. Os antropólogos europeus estavam particularmente interessados em saber como as sociedades se estruturavam e como permaneciam estáveis ao longo do tempo. Para eles, as sociedades eram compostas por pessoas, que permaneciam ligadas umas às outras por meio de instituições sociais: como famílias, organizações políticas e empresas.

O antropólogo inglês Tylor, afirma na sua obra *Primitive Cultures*, que a cultura no seu sentido etnográfico, é um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (Tylor, 2010).

Na América do Norte, a Escola Americana de Antropologia, contribuiu significativamente para o desenvolvimento do conceito de relativismo cultural. Segundo Brown e colegas (2020), relativismo cultural relacionado com a ideia de que as culturas não

se podiam compreender objetivamente, já que os indivíduos olhavam para o mundo com as lentes da sua própria cultura.

Geertz, (1973) considerado um dos fundadores da antropologia pós-moderna, na sua obra *The Interpretation of Cultures* afirma que a cultura não pode ser vista como algo que se encontra trancada na cabeça das pessoas. Pelo contrário, a cultura é publicamente comunicada por palavras e outros comportamentos. É um sistema de concepções herdadas e expressas de forma simbólica pela qual os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem os seus conhecimentos e atitudes em relação à vida.

2.4 Cultura Organizacional

A Gestão da Qualidade apresenta uma variedade de conceitos, práticas e técnicas que podem vir a ser usadas pelas empresas, com o objetivo de melhorar ou manter a sua competitividade frente a vários cenários económicos e tecnológicos, em constante mudança. No entanto, a implementação dos conceitos, práticas e técnicas, nem sempre se convertem em resultados desejados (Flynn et al., 1994). Apesar das organizações apostarem cada vez mais na gestão da qualidade, são frequentes os casos de falhas associadas a esta implementação, com a obtenção de resultados indesejáveis ou não satisfatórios (Roldán et al., 2012).

A teoria sobre a liderança denominada situacional ou contingencial enfatiza que a gestão da qualidade deve vir acompanhada de aspetos contextuais, capazes de auxiliar as mudanças necessárias na implementação e manutenção da gestão da qualidade (Wu et al., 2011). São exemplos de aspetos contextuais, o tamanho da organização, o tipo de indústria, a duração e o nível de maturidade dos programas de qualidade (Jayaram et al., 2010) e a cultura organizacional (Stefano et al., 2019).

A introdução da cultura no campo da teoria organizacional, remonta a década 80 (Denison, 1996) e é geralmente atribuída a Pettigrew (1979), que a definiu como um sistema constituído por significados aceites coletivamente por um grupo, num determinado momento e período.

Segundo Chiavenato (1999), a cultura organizacional define-se pelo conjunto de hábitos e crenças estabelecidos a partir de normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas por todos os membros da organização. Deste modo, a cultura organizacional condiciona a administração das pessoas. É possível caracterizar a cultura organizacional como forte,

quando os seus valores são partilhados intensamente pela maioria dos funcionários, influenciando os comportamentos e expectativas, e fraca quando ocorre o contrário (Rezende et al., 2011).

A natureza da cultura é um fator determinante para o sucesso da organização. A cultura organizacional relaciona-se com a implementação bem-sucedida de um sistema de gestão da qualidade (Willar et al., 2016). Os autores Yong & Pheng (2008) designaram esta relação de "mutually reinforcing", que significa, que se a cultura organizacional for boa, o sistema de gestão da qualidade será aplicado adequadamente.

Avaliar a cultura é uma questão ampla demais. Contudo, analisar o impacto que a mesma causa sobre questões organizacionais, não é apenas útil como também extremamente necessária. Assim a análise da cultura organizacional é relevante para que deixe de ser vista apenas como uma condição passiva, e passe a ser entendida como uma oportunidade que pode trazer inúmeros benefícios para a empresa (Schein, 2004).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade requer uma cultura organizacional receptiva a mudanças, uma motivação baseada em melhorias tanto a nível pessoal como organizacional, pessoas dispostas a envolver-se, a compreender e implementar um grupo particular de princípios, técnicas e práticas de qualidade, fatores externos que provocam e incentivam a aprendizagem e a mudança (Roldán et al., 2012).

Para Lapina e colegas (2015), a cultura está diretamente ligada à eficácia e ao desempenho da organização. Assim, a organização será tão ou mais eficaz, quanto mais forte for a sua cultura organizacional.

Compreender a cultura organizacional dentro da Administração Pública pode ajudar a explicar os resultados das reformas quando nos referimos à adequação ou não entre a cultura da administração pública e os objetivos das reformas. Além disso, é possível melhorar a perceção da cultura dentro das organizações públicas, se houver um entendimento mais claro da natureza das organizações no setor público (Parker & Bradley, 2000)

2.5 Mudança Organizacional

Atualmente, as organizações experienciam um ambiente caracterizado pela instabilidade, resultante da crescente concorrência global, inovação tecnológica, recursos limitados, desregulamentação e privatização, sendo a mudança inevitável para que a organização cresça e se torne competitiva (Agboola & Salawu, 2010). A mudança tem como

objetivo melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos líderes, reduzir custos e gerir conflitos (Wood et al., 1994).

Desde o final da década de 1980, numerosas pesquisas e discussões acerca da mudança organizacional têm surgido devido às constantes mudanças tecnológicas, económicas, políticas e sociais que todas as organizações têm vindo a sofrer (Neiva & Paz, 2015).

Wood (2009) define a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outra componente, capaz de gerar impacto nas partes ou no conjunto da organização.

Num ambiente caracterizado pela instabilidade resultante da crescente concorrência global, inovação tecnológica, recursos limitados, desregulamentação e privatização, a mudança é inevitável para que uma organização cresça e se torne competitiva (Agboola & Salawu, 2010).

Para Woodman & Dewett (2004), só é possível que as organizações sofram mudanças significativas quando os trabalhadores também mudem, sendo necessário que as pessoas passem a pensar de forma diferente, acreditar de forma diferente, e a comportar-se de maneira diferente. Dessa forma, pode-se afirmar que a eficácia das iniciativas das mudanças organizacionais resultam da forma como os empregados são motivados e habilitados a implementar essas mesmas iniciativas (Armenakis & Harris, 2009). Assim, a gestão da mudança é um processo estratégico, onde os gestores deverão assumir um papel ativo, envolvendo os seus colaboradores e visando o compromisso de todos com a mudança (Rueda et al., 2018).

A mudança organizacional é considerada como uma manifestação de inovação, realizada pelas organizações de forma a fazer frente às forças externas e a um mercado cada vez mais competitivo (Rodríguez & Fernández, 2007). No entanto, o processo de mudança deve ser gradual e deve ocorrer sempre por um bom motivo, já que, mudar apenas pelo simples facto de mudar, não havendo um objetivo concreto, implica submeter os colaboradores a um stress e controlo desnecessário (Marquis & Huston, 1999).

Na administração pública, a mudança organizacional tem como foco melhorar o desempenho organizacional, reduzir os custos de serviço, aprimorar a qualidade dos serviços, aumentar a produtividade e inovar. No entanto, mudanças deste tipo vêm acompanhadas por mudanças culturais. Desse modo, as mudanças bem-sucedidas envolvem mudanças nas pessoas e cultura organizacional (Carapeto & Fonseca, 2014).

Bilhim (2014), destaca o baixo desempenho em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos como uma das bases para a mudança organizacional na Administração Pública. Dessa forma, não existe uma mudança ou reforma simplesmente pela intenção de se reformar, mas sim com o objetivo de cumprir os objetivos (Bilhim, 2014). Nesta perspectiva, uma decisão de reformar ou modernizar os serviços públicos, acarreta uma mudança organizacional.

O desafio para a administração pública passa pela promoção de mudanças que contemplem ao mesmo tempo, as diferenças internas e a dinâmica organizacional e adotem como propósito a relação de complementaridade entre a estrutura e o comportamento das pessoas (Queiroz & Ckagnazaroff, 2010).

2.5.1 Resistência à mudança

A resistência à mudança é vista como um fenômeno natural. No entanto, é percebida como uma inimiga à mudança, pronta a aparecer durante as transformações ou inovações nas organizações, dificultando a sua implementação, bem como o seu sucesso (Yue, 2008).

Os trabalhadores não são capazes de responder da mesma forma às mudanças da sua organização. Alguns, respondem às mudanças organizacionais com entusiasmo e como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento, outros resistem às mudanças, sentindo um crescente sentimento de frustração, alienação e tristeza (Caldwell et al., 2004), enquanto outros são ambivalentes, não alterando os seus comportamentos (Piderit, 2000).

Segundo Oreg (2006), a resistência à mudança relaciona-se com a quantidade de informação que é transmitida. Tanto o défice como o excesso de informação podem ser prejudiciais à mudança, assim a forma como as mudanças são comunicadas pode influenciar a forma como serão aceites (Oreg, 2006). Para obter o apoio e a cooperação dos colaboradores envolvidos no processo de mudança, os gestores devem investir no estabelecimento de relações de confiança e compromisso e apostar num ambiente de apoio e confiança (Oreg et al., 2011). Compreender o processo de mudança e encorajar a resiliência, são aspetos fundamentais para uma gestão de mudança organizacional bem-sucedida (Bonalumi & Fisher, 1999).

Piderit (2000), define a resistência como uma atitude tridimensional negativa perante a mudança, que inclui dimensões afetivas, comportamentais e cognitivas.

A dimensão afetiva, refere-se ao que se sente sobre a mudança (por exemplo, se está zangado, ansioso), já a dimensão cognitiva envolve o que a pessoa pensa acerca da mudança (por exemplo, “será necessário?”, “será benéfico?”), e, por último, a dimensão comportamental, que envolve ações em resposta à mudança (por exemplo, queixar-se da mudança, tentar convencer os outros de que a mudança é má). Contudo, estas três dimensões não são independentes umas das outras, assim, o que as pessoas sentem sobre uma mudança, poderá corresponder ao que pensam sobre ela e às suas intenções comportamentais a seu respeito.

Durante o seu estudo, Oreg (2003) observou que, as pessoas diferem umas das outras através da sua disposição em resistir ou aprovar mudanças. Dessa forma, estas diferenças podem prever atitudes pessoais em relação a mudanças específicas, tanto voluntárias como impostas. Oreg (2006) ainda conceitua a disposição para a resistência à mudança como um traço de personalidade estável, onde as pessoas que têm essa disposição são menos predispostas a incorporar as mudanças voluntariamente e, caso estas sejam impostas, são mais propensas a experimentar reações emocionais negativas.

2.5.2 Técnicas de desenvolvimento organizacional

Para Bennis (1972), o desenvolvimento organizacional (DO) pode ser visto como uma estratégia educacional, que visa mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da organização, de modo que se consiga adaptar aos novos mercados, novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo das mudanças. Logo, a mudança organizacional planeada ocorre em resposta às mudanças ambientais.

O desenvolvimento pode ser caracterizado como um processo de longo prazo, que tem como objetivo aperfeiçoar as capacidades e motivações dos trabalhadores, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (Milkovich & Boudreau, 2000).

Segundo Marras (2000), o termo desenvolvimento é aplicado à administração como uma proposta para promover o “desenvolvimento de talentos”, onde se concentra a questão do desenvolvimento de pessoas, ao qual todos os trabalhadores são beneficiados, através dos ensinamentos prestados. Assim, o DO tem como propósito, dar oportunidade aos indivíduos potencialmente aptos que se desenvolvam, sem preocupações específicas com o cargo ocupado, mas com objetivos de longo prazo.

Por estar centrado nas pessoas e não nos processos, o desenvolvimento organizacional pode ser considerado uma forma de gestão que engloba um conjunto de técnicas que uma vez aplicadas, geram mudanças e desenvolvem pessoas (Marras, 2002).

Nesse sentido, Silva e colegas (2010), apresentam seis técnicas para o desenvolvimento organizacional, que podem ser usadas pelos gestores:

1. Treinar a sensibilidade: método de mudança de comportamento por meio de uma interação com o grupo não estruturado;
2. Levantamento de feedbacks: ferramenta que avalia as atitudes dos membros da organização, identifica discrepâncias entre as percepções das pessoas e soluciona essas diferenças;
3. Consultoria no processo: o consultor externo ajuda a perceber, compreender e agir em conformidade com os eventos durante os processos, como o fluxo de trabalho, relações informais entre os membros, canais de comunicação, entre outros;
4. Construção de equipas: utiliza atividades em grupo de alta interatividade, com o objetivo de aumentar a confiança e a abertura entre os membros;
5. Desenvolvimento intergrupar: visa a mudança de atitudes, de estereótipos e de percepções que os grupos têm uns em relação aos outros;
6. Investigação apreciativa: tem como objetivo identificar qualidades e forças especiais da organização, que podem vir a servir como ponto de partida para a melhoria do seu desempenho.

Deste modo, segundo Senge (1990), o DO torna-se um projeto de mudança que abrange toda a organização, objetivando melhorias no seu desempenho, elevação do nível de eficiência no uso dos recursos disponíveis e no cumprimento da sua missão e objetivos.

2.6 A cultura da excelência

O aumento das exigências dos clientes, expectativas, a globalização e a concorrência, têm vindo a forçar cada vez mais as organizações a uma melhoria contínua.

Segundo Khan & Zaidi (2012), existe um potencial de melhoria em todos os componentes de qualquer sistema. No entanto, é essencial identificar as áreas específicas que precisam de ser melhoradas. Dessa forma, ajudará as organizações a manter-se

competitivas no mercado e atenderem de forma eficaz e eficientemente às exigências dos clientes.

Estudos anteriores sobre a melhoria contínua, esclarecem que o que leva à melhoria contínua do desempenho organizacional é o uso de abordagens planejadas, organizadas e sistematizadas (Galli & Kaviani, 2018). Também é perceptível na literatura, que as técnicas de melhoria contínua são capazes de aperfeiçoar o desempenho dos processos, ajudar as organizações a minimizar os desperdícios, organizar os processos, o fluxo de informações e aumentar o uso das instalações. Além disso, também ajuda a melhorar continuamente os processos dentro das organizações, bem como aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho (Randhawa & Ahuja, 2017)

De forma a enfrentar os desafios deste tempo de mudanças, os indivíduos e as organizações devem promover uma cultura de excelência a todos os níveis.

A cultura de excelência é orientada para as pessoas. É centrada nos trabalhadores e destaca a importância de desenvolver e envolver ativamente todos os trabalhadores da organização, a fim de enfrentar os desafios induzidos pelas mudanças.

Vancouver & Lindesay (2015), apresentam algumas características de uma cultura de excelência:

- A visão da organização deve ser comunicada de forma clara e tem de ser compreendida por todos os membros. Cada funcionário tem de perceber primeiro a visão da organização para depois concretizar as suas próprias ações a fim de contribuir ativamente para a realização de uma vantagem competitiva a longo prazo.
- A excelência organizacional e a cultura da excelência, são baseadas em objetivos de forma que as pessoas estejam empenhadas e altamente determinadas a trabalhar em conjunto, concentrando-se num objetivo comum.
- Os funcionários devem ser apoiados e encorajados a atingir os níveis mais altos de desempenho dentro da sua área de especialização.
- Os trabalhadores devem estar devidamente preparados para enfrentar os tempos de mudança caracterizados por desafios, riscos e incertezas. Dessa forma, a cultura da excelência deve explorar a criatividade, inovação e espírito empreendedor das pessoas com base numa forma flexível e antecipada de pensar e agir.
- A cultura da excelência, tem a ver com parcerias, networking e equipas altamente colaborativas - tanto dentro como fora da organização. Todos os funcionários devem

cooperar em conjunto, a fim de alcançar a visão a longo prazo da organização. Desse modo, a cultura da excelência deve apoiar a colaboração entre as diferentes equipas pertencentes à mesma organização ou, em alguns casos, em diferentes organizações.

- A cultura da excelência deve apoiar os pioneiros. Estas são pessoas inovadoras que se concentram na criação de algo novo, que não tenha sido criado antes.

Desse modo, organizações com culturas organizacionais mais fortes, tendem a ser líderes no mercado e pioneiras inovadoras. Estas organizações criam produtos novos e reinventam o futuro. Estas empresas atuam sobretudo no seio de indústrias criativas e inovadoras, acrescentando valor significativo não só à organização, mas também à região e à comunidade local a que pertencem. Assim, fazem a diferença em todos os campos de atividade onde passam, mudando a forma como as pessoas pensam, trabalham, comunicam e interagem (Suciu, 2017).

2.7 Administração pública e novos modelos de gestão

Os modelos das reformas da Administração Pública, tiveram e continuam a ter o potencial de alterar o modo como as organizações se relacionam e se administram (Secchi, 2009). Os modelos de gestão tiveram um papel importante no contexto das reformas administrativas. Nesse sentido, analisaremos as suas características e a sua importância nos movimentos da Administração Pública.

2.7.1 New Public Management

No final dos anos 70, a mudança de rumo referente à orientação da administração pública teve como foco o *New Public Management* (NPM). Mudança essa que tem como fundamento a filosofia do gerencialismo, ou seja, a ideia de que a gestão constitui o recurso para os vários problemas que assolam as organizações e as sociedades (Bilhim, 2014)

Segundo Araújo (2000), o menor protagonismo direto do Estado na atividade económica desenvolveu-se após a queda do muro de Berlim, proporcionando um impulso decisivo na globalização da economia e dos mercados.

A *New Public Management* é um modelo de gestão que se constitui como um desafio à administração pública tradicional. Fundamentalmente, é um modelo de gestão que procura

organizar e operacionalizar de maneira diferente, a Administração Pública, de maneira a (Warrington, 1997):

- Melhorar o seu desempenho;
- Aumentar a sua eficiência;
- Evitar a corrupção;
- Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
- Abrir a Administração Pública à sociedade;
- Torna-la mais transparente e idónea;
- Definir e identificar competências e responsabilidades;
- Evitar o desperdício.

O *New Public Management*, é o elemento fundador, de acordo com Bilhim & Neves, (2005) na privatização tida como o mecanismo adequado para instituir eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos, com base na convicção de que as práticas privadas são mais qualificadas e precisas do que as desenvolvidas no âmbito do setor público, colocando, assim, a introdução de mecanismos de mercado nas organizações de serviço público.

O NPM tem como principais ideias a aproximação dos princípios da gestão privada à gestão pública, colocando maior ênfase nos resultados do que nos processos (Hood, 1991). Desse modo, Carvalho (2008) aponta as diferentes medidas:

- Avaliação do desempenho assente na quantificação dos indicadores de performance (KPI), num esforço de monitorização do desempenho decorrente das práticas de gestão;
- Maior ênfase no controlo dos resultados e não tanto nos inputs, processos e procedimentos;
- Promoção de mecanismos incentivadores de competição na provisão de bens e serviços;
- Recurso à contratualização em detrimento das relações hierárquicas clássicas;
- Desagregação e achatamento das organizações (Downsizing) e descentralização de funções;

- Reforço das competências de gestão e da autonomia dos dirigentes dos organismos públicos;
- Prestação de serviços orientada para a satisfação das necessidades e expectativas do destinatário tido como “cliente”;
- Adoção de um quadro jurídico propício à aproximação dos sistemas de gestão do setor público dos sistemas vigentes no setor privado;
- Mudança de valores, dando primazia à economia, eficácia e eficiência, em prejuízo da equidade e da universalidade;
- Abertura à criação de redes colaborativas com o setor privado e com o terceiro setor, diluindo fronteiras entre público e privado

2.7.2 Nova governança

Governance é um termo que assume diferentes concepções. Para Secchi (2009), a ideia de *Governance* é oriunda das ciências políticas e administração pública, como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.

No processo de globalização, os Estados têm de atender a problemas complexos num espaço que ultrapassa as fronteiras da sua soberania. Posto isto, os níveis de interdependência entre os Estados e as entidades supraestaduais e entre o setor público e o setor privado encontram-se em um contínuo crescimento e verifica-se cada vez maior a dependência dos governos dos atores sociais (Klijn, 2012). O papel do Estado e a sua interação com a sociedade civil é formado através de uma mudança evolutiva (Bilhim, 2013), sendo progressivamente enfatizada a relevância do ambiente internacional e a cada vez menor capacidade apresentada pelos governos nacionais para isolar as suas economias e sociedades das pressões globais que se fazem sentir através da ação dos mercados de capitais internacionais e também de organizações supranacionais (Secchi, 2009). Examinam-se novas formas de “governança horizontal”, como as parcerias público-privadas, o envolvimento dos stakeholders e outras formas de participação dos cidadãos, como reforço da legitimidade democrática (Klijn, 2012).

A *Governance*, à semelhança do NPM, consiste numa forma de contrapor o modelo burocrático, uma concepção tradicional da administração pública (Peci et al., 2008). Este modelo da *Governance*, numa lógica de governança colaborativa, destaca-se como o modelo

dominante de gestão do setor público na era pós-npm, em resposta a algumas lacunas e disfunções existentes nos modelos anteriores.

Klijn (2012) defende a *Governance* como um paradigma referente aos processos de interação que ocorrem dentro das redes e enumera as suas principais características:

1. Forte foco na dimensão interorganizacional de formulação de políticas e de prestação de serviços e interdependência das organizações na concretização dos objetivos políticos e na prestação dos serviços.
2. Tipo de direção horizontal baseado na cooperação entre os atores sociais.
3. Melhoria da qualidade e capacidade de inovação, tirando partido da informação dispersa e do conhecimento dos atores sociais a fim de melhorar a qualidade das políticas e dos serviços públicos.
4. Reforço da legitimidade das decisões através do envolvimento precoce dos atores sociais, partes interessadas e cidadãos.

2.7.3 A necessidade da mudança organizacional/ cultura organizacional no contexto das reformas da Administração Pública

Segundo Lane (1995), ainda que continuando a carecer de uma definição consensual, o conceito de reforma administrativa pressupôs, em todas as formas que assumiu nos diferentes países ocidentais, uma substituição do “Estado administrativo” pelo “Estado managerial”. Também em Portugal, foi o managerialismo que se afirmou nos anos 1980-90 do século XX, como principal crítica das ineficiências tradicionalmente conotadas com as organizações burocráticas (Rocha, 2009).

A viragem do século XX para o século XXI, reflete a presença da democracia como realidade nos países mais desenvolvidos e, após a segunda guerra mundial, o estado do bem-estar social desenvolve-se nesses países.

Uma das maiores motivações para o acontecimento das reformas administrativas, sobretudo em crises económicas recorrentes, principalmente nos anos 80 e 90 do século XX, e que têm sido uma constante na agenda política, é a possibilidade de economizar e cortar gastos públicos (Pollitt & Bouckaert, 2002).

As principais reformas introduzidas em Portugal na primeira década do século XX, pressupunham a criação de uma cultura organizacional diferente àquela que tinha vigorado até então. No entanto, Bilhim (2003), refere que, estas técnicas podem produzir efeitos

desejáveis no setor público, mas nunca serão suficientes para melhorar a responsabilização e o comprometimento dos funcionários e dirigentes para com a coisa pública.

De acordo com a (OECD, 1995), nos anos 90 foi elaborado uma lista de recomendações para a reforma administrativa em Portugal, entre as quais faziam parte a necessidade de uma intervenção na cultura organizacional vigente, essencialmente a mudança de comportamentos dos funcionários e dirigentes, a necessidade da aproximação ao cidadão, a consideração da abordagem radical seletiva como elemento estratégico de reforma, a importância de tornar visíveis as medidas de reforma cujos beneficiários pudessem ser os cidadãos, a importância do envolvimento político nas reformas, a necessidade da participação de atores externos à administração no processo de reforma como essencial para uma identificação de vícios e deficiências mais livre e descomprometida e, por fim, a tentativa de mentalizar os dirigentes do seu papel de agentes ativos de mudança.

No início do século XXI, as constantes pressões dos cidadãos, por um lado, e do contexto econômico, por outro, forçaram as administrações públicas a concentrarem-se na questão da prestação dos serviços públicos com eficácia e eficiência às populações. Essas práticas encontravam como enquadramento teórico os princípios do *New Public Management* (Rocha, 2009).

Nas reformas iniciadas no novo milénio, as práticas decorrentes da aplicação do NPM foram introduzidas de forma mais determinada do que havia ocorrido até então. Medidas como o *contracting-out*, as parcerias público-privadas, a gestão por objetivos, a avaliação de desempenho com critérios pretensamente mais objetivos e as novas regras estatutárias para os funcionários públicos contavam-se entre as principais novidades na gestão dos serviços públicos (Madureira & Ferraz, 2010). Contudo, a mudança de um modelo burocrático para um modelo de gestão por objetivos, sempre foi conflitante dentro da Administração, sendo questionado até hoje os verdadeiros benefícios trazidos por uma gestão inspirada em técnicas que tinham como direção as organizações privadas (Madureira, 2015).

2.8 Conclusão

Pode-se concluir, assim, que as intervenções para a modernização da administração pública passaram a ter preocupações de gestão (e não só preocupações de carácter puramente administrativo), fazendo do seu alvo a mudança de valores e de cultura em detrimento da

simples modificação de procedimentos e métodos, e seguindo uma via de abordagem radical seletiva (Madureira, 2004).

Dito isso, compreende-se no contexto das reformas da Administração Pública, a relação da AP com os seus trabalhadores e uma gestão que providencie uma organização mais eficiente e moderna e mais próxima dos cidadãos.

CAPÍTULO III- ESTUDO DE CASO

3.1. Introdução

Este capítulo destina-se a um estudo de caso realizado numa instituição de ensino superior pública e pretende analisar as determinantes contextuais que contribuem para a resistência à mudança organizacional, demonstrando, assim, a importância da cultura organizacional nas organizações. Desse modo, neste capítulo são definidos os objetivos do estudo, as hipóteses de trabalho que conduzem a investigação, o modelo conceptual de investigação, a metodologia utilizada e descrita a amostra. É também descrita as variáveis e medidas utilizadas para a construção do modelo de investigação que se propõe estudar.

Por fim, é realizada a análise psicométrica do instrumento de medida e a especificação do modelo de investigação, bem como a análise e discussão dos resultados.

3.2 Objetivos e hipóteses de trabalho

O objetivo do estudo empírico é compreender, através da perceção dos trabalhadores de uma organização pública se as variáveis independentes do estudo, no caso: i) desenvolvimento de capacidades; ii) orientação da equipa; iii) avaliação cognitiva à mudança; e iv) relacionamento com os colegas, contribuem para uma menor resistência afetiva à mudança (variável dependente). Diante deste objetivo, levanta-se um conjunto de pressupostos através de hipóteses de trabalho, com a finalidade de perceber os fatores que influenciam a resistência afetiva à mudança organizacional.

Como referido anteriormente, a mudança organizacional pode ser definida como “qualquer mudança de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou qualquer coisa que seja capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (Wood et al., 1994, p. 64). A mudança, segundo Seijts & Roberts (2011), tem grande potencial para fracassar, caso os colaboradores não estejam abertos à mudança, ou acreditem que não virá a ser bem-sucedida

A resistência à mudança surge durante o processo de transição, quando os indivíduos são forçados a sair de uma situação conhecida, para uma situação desconhecida, acabando por ser retirados da sua zona de conforto (Coghlan, 1993).

Segundo Denison & Neale (1996), as organizações que orientam a equipa e apostam no desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, são caracterizadas como “altamente

envolvidas”. Estas, encorajam fortemente o envolvimento dos trabalhadores e criam um sentido de propriedade e responsabilidade. Receber contributos dos membros da organização aumenta a qualidade das decisões e melhora a sua implementação (Denison & Neale, 1996).

A formação contínua, o desenvolvimento profissional e a comunicação influenciam a eficácia e o desempenho dos profissionais (Silva et al., 2021).

A organização deve colocar valor no trabalho cooperativo entre os colaboradores, de forma a terem objetivos comuns, pelos quais se devem sentir mutuamente responsáveis. Dessa forma, a organização poderá confiar no esforço da equipa de maneira que possa alcançar os resultados pretendidos (Denison & Neale, 1996).

As pessoas tendem a resistir à mudança quando não estão envolvidas nas decisões, portanto é necessário que os colaboradores estejam inseridos no processo decisório, para que os mesmos possam contribuir de forma significativa (Souza & Teixeira, 2016). Segundo Silva e colegas (2021), o fracasso da gestão do processo de mudança prende-se com o facto do gestor não ter em consideração as opiniões, reticências e anseios dos seus colaboradores face a essa mesma mudança. Desta forma, levantam-se as seguintes hipóteses:

H1: O desenvolvimento de capacidades dos colaboradores influencia a resistência à mudança

H2: A orientação da equipa da organização influencia a resistência à mudança

A resistência à mudança é vista como algo multidimensional, sendo uma resposta à mudança que inclui dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais (Bortolotti, 2010).

Lau & Woodman (1995) afirmam que, os indivíduos usam esquemas para conseguirem compreender e dar sentido aos acontecimentos externos. Um esquema é, uma estrutura cognitiva que representa o conhecimento organizado sobre um determinado conceito ou tipo de estímulo (Fiske & Taylor, 1984).

Assim, segundo Bartunek & Moch (1987), quando uma organização sofre mudanças, os seus membros têm interpretações e expectativas em relação a essas mudanças.

Pesquisadores, examinaram processos cognitivos subjacentes às respostas dos indivíduos à mudança organizacional e sugeriram que, indivíduos com uma mente fechada podem estar menos dispostos e capazes de se ajustar a novas situações. Ou seja, indivíduos

que apresentam alguma forma de rigidez cognitiva estarão predispostos a uma resistência à mudança (Lau & Woodman, 1995).

Oreg (2003) afirma que, indivíduos com alta resistência à mudança apresentam uma maior capacidade de frustração com a mudança aplicada, acabando por ter um momento mais difícil em manter um rendimento eficaz, em comparação com os não resistentes. Deste modo, levanta-se a seguinte hipótese:

H3: A avaliação cognitiva à mudança dos colaboradores influencia a resistência à mudança

Uma área de investigação popular dentro da gestão da mudança é as relações no trabalho (Oreg, 2006). Segundo Dam e colegas (2008), existem dois tipos de relações dentro da organização - a relação com o gestor e a relação com os colegas. Juntos, gestor e colegas, podem contribuir para a implementação e execução bem-sucedida da mudança organizacional (Dam et al., 2008).

Woodward e colegas (1999) relata que os sentimentos, as atitudes e as percepções dos indivíduos em relação aos colegas de trabalho estão, direta ou indiretamente relacionados com a atitude em relação à mudança e à cultura organizacional.

Organizações que têm colegas que se apoiam, são capazes de compreender melhor o stress da mudança. Assim, os colegas podem influenciar o compromisso com a mudança, modificando a atitude ou ajudando a lidar com essa mesma mudança. À luz desta influência positiva, é de esperar que as relações positivas com os colegas influenciem positivamente o empenho dos trabalhadores na mudança (Woodward et al., 1999). Posto isto, levanta-se a seguinte hipótese:

H4: O relacionamento com os colegas influencia a resistência afetiva à mudança

3.3 Modelo conceptual de investigação

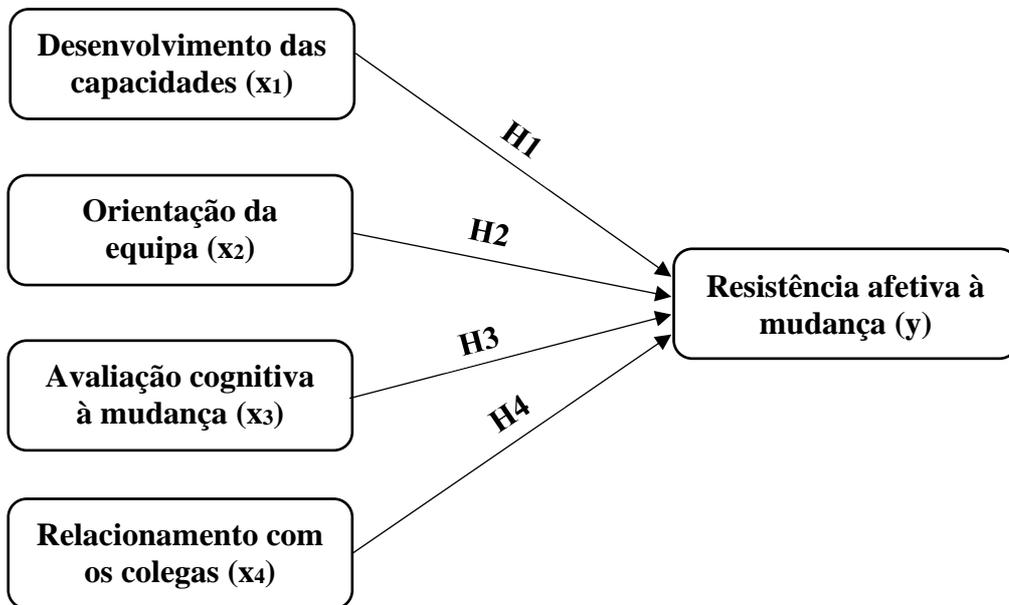
Atualmente, é um requisito necessário quando se aborda as reformas da administração pública dentro das organizações públicas, que as organizações se foquem em desenvolver a sua cultura organizacional. Neste sentido, o objetivo do nosso estudo é

analisar algumas variáveis que podem influenciar o desenvolvimento da cultura organizacional.

De acordo com a nossa revisão literária, organizações que não reforçam a sua cultura organizacional, estão mais perto do fracasso. Dessa forma, procuramos identificar um conjunto de fatores que possam explicar uma cultura que esteja mais preparada para uma mudança organizacional e que incentive os seus colaboradores a acolher essas novas mudanças. Logo, a variável dependente do modelo conceptual proposto é a resistência afetiva à mudança.

A figura 1 apresenta o modelo conceptual de investigação proposto para o estudo.

Figura 1 Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

$$y = \beta_1 \cdot x_{1i} + \beta_2 \cdot x_{2i} + \dots + \beta_k \cdot x_{ki} + u_i$$

y (Resistência afetiva à mudança) = $\beta_0 + \beta_1 x_1$ (Desenvolvimento das capacidades) + $\beta_2 x_2$ (Orientação da equipa) + $\beta_3 x_3$ (Avaliação cognitiva à mudança) + $\beta_4 x_4$ (Relacionamento com os colegas) + u_i (termo de erro)

3.4 Metodologia

Devido a se tratar de uma abordagem dedutiva, os objetivos e as hipóteses foram levantados a partir de uma revisão bibliográfica. Foi elaborado um inquérito em papel e distribuído pelos trabalhadores da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC). O questionário foi construído com escalas previamente validadas na literatura. Foi regido a partir do Microsoft Word, contemplando 85 questões de perguntas fechadas no qual os participantes tinham de responder através de uma escala likert de 7 pontos, onde 1 significava “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”. Ainda continha perguntas para recolher sobre os dados sociodemográficos dos participantes. A distribuição dos questionários foi feita “porta a porta”, e os questionários foram entregues dentro de um envelope em branco. Nas instruções, foi pedido aos participantes para após preencherem o inquérito, o colocassem dentro do envelope que tinha sido fornecido, lacrassem o envelope e o depositassem na urna que se encontrava na receção da Escola. A urna estava devidamente identificada “Envelopes Aqui (FDUC)”. Aos respondentes foi garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

Os dados extraídos dos questionários foram tratados através da ferramenta de análise IBM SPSS Statistics, version 27. Os dados recolhidos, foram submetidos aos instrumentos de análise psicométrica do instrumento de medida para a verificação dos Alphas de Cronbach e a Análise Fatorial, para ser realizada posteriormente a especificação do modelo de investigação através da Análise Correlacional e a Regressão linear.

3.4.1 Dados da Amostra

O questionário foi dirigido a 79 funcionários que trabalham numa instituição pública, mais precisamente na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra. Foram obtidas 53 respostas. Após uma primeira análise, foram anulados 4 questionários pela razão de valores omissos e respostas tendenciosas. A amostra reduziu-se a 49 questionários, com respostas devidamente preenchidas e validadas. Com efeito, a amostra corresponde a um total de 62% do nosso universo. Na tabela a seguir (Tabela 1), faz-se a caracterização da amostra:

Tabela 1 Dados da amostra

Caracterização da amostra				Total	Sem resposta/ Omissos
Idade	De 27 a 37 anos	3	6,3 %	39	10
	De 38 a 49 anos	15	30,6%	(79,6%)	(20,4%)
	De 50 a 60 anos	21	42,7%		
Sexo	Feminino	30	61,3%	43	6
	Masculino	13	26,5%	(87,8%)	(12,2%)
Escolaridade	Até 11º ano	2	4,1%		
	Secundário	12	24,5%	40	9
	Licenciatura	4	8,1%	(81,6%)	(18,4%)
	Mestrado	7	14,3%		
Categoria profissional	Doutoramento	15	30,6%		
	Docente	19	38,8%	41	8
	Não Docente	22	44,9%	(83,7%)	(16,3%)
Tempo de serviço	Até 5 anos	8	16,3%		
	De 6 a 10 anos	2	4,0%		
	De 11 a 15 anos	7	14,3%	37	12
	De 16 a 20 anos	9	18,4%	(75,5%)	(24,5%)
	De 21 a 25 anos	7	14,4%		
	Mais de 26 anos	4	8,0%		
Vínculo funcional	Contrato a termo	4	8,2%	43	6
	Contrato a tempo indeterminado	39	79,6%	(87,8%)	(12,2%)

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

No que concerne ao estudo dos dados omissos, verificou-se a existência de não respostas em 10 casos para o indicador “idade”, 6 para o indicador “sexo”, 9 para o indicador “escolaridade”, 8 para o indicador “categoria profissional”, 12 para o indicador “tempo de serviço” e 6 para o indicador “vínculo funcional”.

Ao observar a caracterização da amostra (Tabela 1), sabemos que a faixa etária dos respondentes está compreendida entre os 27 e 60 anos, tendo a maioria dos respondentes entre os 50 a 60 anos (42,7%), seguindo-se a faixa etária entre os 28 e 49 anos (30,6%). No que se refere ao género sexual, 61,3% da amostra é do sexo feminino e 26,5% do sexo masculino.

No que respeita às habilitações académicas, constatamos que a grande maioria dos respondentes possui estudos de nível superior, sendo que 8,1% são licenciados, 14,3% possuem mestrado e 30,6% têm doutoramento. Dos respondentes que possuem estudos ao nível do secundário ou inferior, verifica-se que 24,5% dos respondentes tem o secundário e

4,1% possui estudos até ao 11º ano. Relativamente à função que os respondentes desempenham na respetiva organização, 44,9% são trabalhadores não docentes e 38,8% trabalhadores docentes.

A maioria dos respondentes (55,1%) exerce a mesma função há mais de 10 anos, comparativamente aos 20,3% que exerce a função há menos de 10 anos. Observa-se ainda, para efeito de vínculo funcional, que 79,6% da amostra tem contrato a termo indeterminado.

Em suma, é possível perceber que a grande maioria dos participantes da amostra é do sexo feminino, tem entre 50 e 60 anos, têm formação académica, contrato a tempo indeterminado, o que nos remete a um vínculo mais duradouro com a organização.

3.4.2 Instrumentos de medição

As variáveis de investigação utilizadas para a construção do modelo de investigação, serão apresentadas a seguir com suas respetivas escalas. As escalas retiradas de artigos científicos publicados na língua inglesa, foram traduzidas para o português conforme o sentido original.

3.4.2.1 Desenvolvimento das capacidades

A variável desenvolvimento das capacidades foi retirada da leitura de Denison & Neale (1996) e é composta por 4 perguntas/itens (Tabela 2). A variável mede o investimento contínuo da organização no desenvolvimento de competências dos colaboradores, com o fim de permanecer competitiva e satisfazer as necessidades dos utentes.

Tabela 2 Perguntas /itens variável *Desenvolvimento de capacidades*

Variável	Pergunta/Item
Desenvolvimento de capacidades	CD_1- É delegada autoridade aos trabalhadores para que possam agir com independência.
	CD_2- Faz-se um investimento contínuo nas competências dos trabalhadores.
	CD_3- As capacidades dos trabalhadores aumentam ao longo do tempo.
	CD_4- As capacidades dos trabalhadores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria (retirado da leitura de Denison & Neale, 1996)

3.4.2.2 *Orientação da equipa*

A variável orientação da equipa foi retirada da leitura de Denison & Neale (1996) e é composta por 4 perguntas/itens (Tabela 3). Averigua se existe uma valorização do trabalho cooperativo em torno de objetivos comuns, na qual todos os colaboradores devem ser responsáveis.

Tabela 3 Perguntas /itens variável *Orientação da equipa*

Variável	Pergunta/Item
Orientação da equipa	OE_1- Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas/departamentos da organização
	OE_2- Os trabalhadores trabalham como membros de uma equipa.
	OE_3- O trabalho é realizado em equipa e não com base na hierarquia
	OE_4- O trabalho é organizado de forma que cada trabalhador possa ver a relação entre a função que desempenha e os objetivos da organização.

Fonte: Elaboração própria (retirado da leitura de Denison & Neale, 1996)

3.4.2.3 *Resistência afetiva à mudança*

A variável resistência afetiva à mudança foi retirada da leitura de Oreg (2003) e é composta por 6 perguntas/itens (Tabela 4). Segundo o autor, a variável resistência afetiva à mudança, avalia se os colaboradores apresentam uma predisposição a resistir ou a evitar fazer mudanças, e como reagem a essas mudanças organizacionais. Apresentam-se os itens que medem a variável resistência afetiva à mudança:

Tabela 4 Perguntas /itens variável Resistência afetiva à mudança

Variável	Pergunta/Item
Resistência afetiva à mudança	RM_1- Estou animado/a com a mudança. (R)
	RM_2- Estou preocupado/a com o acontecerá depois da mudança
	RM_3- Tento não pensar na mudança porque quando o faço fico stressado/a.
	RM_4- Devido à mudança, sinto-me sobrecarregado/a com todas as coisas que precisam de ser feitas.
	RM_5- Todo este movimento deixa-me um pouco irritado/a.
	RM_6- Estou muito triste com o facto de estarmos em mudança.

(R) = reverso

Fonte: Elaboração própria (adaptado da leitura de Oreg, 2003)

3.4.2.4 Avaliação cognitiva à mudança

A variável avaliação cognitiva à mudança foi retirada da leitura de Wonderlic, (1999) e é composta por 4 perguntas/itens (Tabela 5). Para o autor, esta variável permite avaliar a disposição cognitiva dos colaboradores à mudança imposta pela organização. Apresentam-se os itens que medem a variável avaliação cognitiva à mudança:

Tabela 5 Perguntas /itens variável Avaliação cognitiva à mudança

Variável	Pergunta/Item
Avaliação cognitiva à mudança	ACM_1- Eu não acho que a mudança seja necessária.
	ACM_2- Penso que estarei melhor depois da mudança, em comparação com a minha situação anterior. (R)
	ACM_3- Acho bom estarmos a passar por esta mudança. (R)
	ACM_4- A mudança fará bem a todos nós. (R)

(R) = reverso

Fonte: Elaboração própria (retirado da leitura de Wonderlic, 1999)

3.4.2.5 Relacionamento com os colegas

A variável relacionamento com os colegas foi retirada da leitura de Oreg (2003) e é composta por 2 perguntas/itens (Tabela 6). Segundo Oreg (2003), a variável mede o relacionamento entre os colegas da mesma organização averiguando se esse relacionamento

se reflete durante a mudança organizacional. Apresentam-se os itens que medem a variável relacionamento com os colegas:

Tabela 6 Perguntas /itens variável Relacionamento com os colegas

Variável	Pergunta/Item
Relacionamento com os colegas	RCol_1- Durante o período de mudança, acho que sou menos tolerante com os outros. (R)
	RCol_2- As relações com os meus colegas de trabalho são influenciadas negativamente por causa desta mudança. (R)

(R) = reverso

Fonte: Elaboração própria (adaptado da leitura de Oreg, 2003)

3.5 Análise Psicométrica do Instrumento de Medida

Realizou-se uma análise preliminar das respostas aos itens do instrumento, analisaram-se as suas características descritivas e passou-se à análise das propriedades psicométricas deste, nomeadamente a sua fiabilidade. Foi realizado a análise psicométrica das medidas usando os 20 itens do questionário, com recurso à análise do alpha de cronbach e à análise fatorial.

3.5.1 KMO e Alphas de Cronbach

Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO), pode ser calculada para variáveis individuais e múltiplas e representa a razão da correlação quadrática entre variáveis e a correlação parcial quadrática entre variáveis (Kaiser, 1974). A estatística KMO varia entre 0 e 1. Um valor próximo de 1 indica que os padrões de correlações são relativamente compactos, pelo que a análise de fatores deve produzir fatores distintos e fiáveis. Kaiser (1974), recomenda a aceitação de valores superiores a 0,5. Valores inferiores a este valor devem levar a recolher mais dados ou a repensar quais as variáveis a incluir.

O Alpha de Cronbach foi desenvolvido por Lee Cronbach em 1951, de forma a fornecer uma medida da consistência interna de um teste ou escala. É expresso como um número e varia entre 0 e 1. A consistência interna descreve a extensão em que todos os itens de um teste medem o mesmo conceito teórico e, portanto, está ligada à inter-relação dos itens dentro do teste. A consistência interna deve ser determinada antes que um teste possa

ser empregue para fins de pesquisa para garantir a validade. Existem diversos relatos sobre os valores aceitáveis de alfa, variando de 0,70 a 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011).

Tabela 7 KMO e Alphas de Cronbach

Variável	KMO	Alpha
Desenvolvimento de capacidades	0,78	0,84
Orientação da equipa	0,83	0,88
Resistência afetiva à mudança	0,80	0,86
Avaliação cognitiva à mudança	0,71	0,84
Relacionamento com os colegas	0,50	0,80

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Os valores de KMO para as 5 variáveis variam entre 0,5 e 0,8. Os resultados da medida de adequação KMO, constatam que a orientação da equipa e a resistência afetiva à mudança apresentam valores ótimos. Já o desenvolvimento de capacidades tem valores considerados bons e, por fim, a avaliação cognitiva à mudança e o relacionamento com os colegas apresentam valores aceitáveis.

Os coeficientes alfa de Cronbach para as 5 variáveis variaram entre 0,80 e 0,88. Desta forma, o desenvolvimento de capacidades, a orientação da equipa, a resistência afetiva à mudança, a avaliação cognitiva à mudança e o relacionamento com os colegas demonstram uma adequada consistência interna.

3.5.2 Análise Fatorial

A análise fatorial surge como um procedimento estatístico que permite reduzir a complexidade do problema original, agrupando p variáveis aleatórias, X_1, \dots, X_p , em grupos formados por variáveis fortemente correlacionadas. Estes grupos dão origem aos fatores ou variáveis latentes que são variáveis aleatórias não observáveis (Carvalho, 2013).

As cargas fatoriais são uma medida de substancial importância de uma determinada variável em relação a um dado fator. Desta forma, faz sentido usar esses valores para atribuir variáveis aos fatores (Field & Vialí, 2000). Field & Vialí (2000), indicam que o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais pode variar conforme o tamanho da amostra. No entanto, Field e colegas (2012) argumentam que a amostra pode variar em

função de vários pontos, recomendando que o número de observações recolhidas siga os critérios apresentados na Tabela 8:

Tabela 8 Critérios da amostra

Cargas fatoriais	Tamanho mínimo de amostra
4 ou mais cargas maiores que 0,6 no fator	Não existe tamanho mínimo
10 ou mais cargas maiores que 0,4 nos fatores	150
Fatores com algumas cargas baixas	300
Comunalidade	Tamanho de amostra
Todas maiores que 0,6	Mesmo amostras pequenas (menos de 100) podem ser adequadas
Em torno de 0,5	Entre 100 e 200
Muito abaixo de 0,5	Acima de 500

Fonte: Elaboração própria (retirado da leitura de Field et al.,2012).

A Tabela 9 apresenta os pesos fatoriais estandardizados de cada um dos 20 itens utilizados do questionário.

A partir da análise verifica-se que, na generalidade, as cargas fatoriais dos itens variam entre 0,52 e 0,92. Deste modo, pode-se considerar que as cargas fatoriais das variáveis desenvolvimento de capacidades (CD), orientação da equipa (OE), resistência afetiva à mudança (RM), avaliação cognitiva à mudança (ACM) e relacionamento com os colegas (RCol) são significativas e aceitáveis.

Tabela 9 Matriz de Componentes da Análise Fatorial

Fatores	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5
CD_1	0,734				
CD_2	0,880				
CD_3	0,822				
CD_4	0,843				
OE_1		0,848			
OE_2		0,846			
OE_3		0,886			
OE_4		0,864			
RM_1			0,689		
RM_2			0,518		
RM_3			0,806		
RM_4			0,800		
RM_5			0,856		
RM_6			0,913		
ACM_1				0,786	
ACM_2				0,671	
ACM_3				0,895	
ACM_4				0,916	
RCol_1					0,919
RCol_2					0,919

Nota: CD-desenvolvimento de capacidades; OE- orientação da equipa; RM- resistência afetiva à mudança; ACM- avaliação cognitiva à mudança; RCol- relacionamento com os colegas

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

3.6 Especificação do Modelo de Investigação: resultados e análise

Após a análise psicométrica do instrumento de medida realizou-se uma análise descritiva das variáveis, através da estatística univariada e multivariada. Para a análise univariada, foram estimados os valores da média e do desvio-padrão de cada uma das variáveis do presente estudo.

Posteriormente procedeu-se a uma análise multivariada para a especificação do modelo de investigação, no intuito de testar e confirmar as hipóteses de trabalho propostas, procedendo à análise correlacional das variáveis e à regressão linear múltipla.

3.6.1 Médias Estatísticas e Desvio Padrão

A média é um valor hipotético que pode ser calculado para qualquer conjunto de dados, não precisa ser um valor realmente observado no conjunto de dados (Field & Viali, 2000). Portanto, a média é um modelo criado para resumir os dados. Para determinar se o

modelo é preciso utiliza-se o desvio padrão, que é uma medida de quão bem a média representa os dados. Pequenos desvios padrões (relativos ao valor da própria média) indicam que pontos de dados estão próximos da média. Um desvio padrão grande (relativo à média) indica que os pontos de dados estão distantes da média (isto é, a média não é uma representação precisa de todos os dados)(Field & Viali, 2000). A Tabela 10, apresenta os valores de estatística univariada (média e desvio-padrão) para cada uma das variáveis da amostra em estudo. Para todas as variáveis, recorde-se que a escala de likert variou entre 1 e 7, em que 1 equivaleu a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”.

Tabela 10 Médias e desvios Padrão

Variável	Média	Desvio Padrão
Desenvolvimento de capacidades	4,47	1,11411
Orientação da equipa	4,28	1,11877
Resistência afetiva à mudança	3,39	1,22915
Avaliação cognitiva à mudança	3,53	1,32251
Relacionamento com os colegas	5,33	1,60561

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Observa-se, que a variável relacionamento com os colegas ($M = 5,33$), mostra uma resposta positiva. As variáveis, desenvolvimento de capacidades ($M = 4,47$), orientação da equipa ($M = 4,28$), apresentam uma resposta positiva, apesar de muito próxima da neutralidade. As variáveis, resistência afetiva à mudança ($M = 3,39$) e avaliação cognitiva à mudança ($M = 3,53$) apresentam uma média negativa.

Desta forma, em relação à variável desenvolvimento de capacidades, averigua-se que o investimento contínuo da organização no desenvolvimento de competências dos colaboradores é positivo, apesar de pouco significativo, sendo desta forma insuficiente para alcançar o objetivo de permanecer competitiva de forma a satisfazer as necessidades dos utentes.

Em seguimento, a média positiva, mas com fraca expressividade, da variável orientação da equipa, dá a entender que existe uma valorização do trabalho cooperativo em torno dos objetivos comuns, apesar de positivamente pouco significativa.

Por sua vez, a resposta negativa por parte dos participantes em relação à variável resistência afetiva à mudança, mostra que os colaboradores são pouco resistentes às mudanças.

A variável avaliação cognitiva à mudança mostra que os Colaboradores avaliam cognitivamente a mudança como um acontecimento que deve ser enfrentado e aceite, portanto demonstram que têm uma disposição cognitiva para entenderem a necessidade de mudanças.

Por último, em relação à variável relacionamento com os colegas, pode-se afirmar que os relacionamentos entre colegas são influenciados positivamente durante a mudança organizacional, tornando os Colaboradores mais tolerantes e apoiantes.

3.6.2 Análise Correlacional

Para aferir o grau de relação entre as variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação R de Pearson. Este procedimento estatístico determina o grau de associação entre as variáveis, medindo a sua relação (variáveis quantitativas) (Pereira, 2006).

Os coeficientes de correlação podem variar entre -1 (uma associação negativa perfeita) e +1 (uma associação positiva perfeita). O valor 0 indica a inexistência de relação linear entre as variáveis (Pereira, 2006).

Pestana & Gageiro (2014) sugerem, apenas por convenção, as seguintes interpretações com base nos valores absolutos de r : se $0 \leq |r| < 0,2$ não existe correlação ou é desprezável; se $0,2 \leq |r| < 0,7$ a correlação é moderada; se $0,7 \leq |r| < 0,9$ a correlação é forte; e no extremo se $|r| \geq 0,9$ a correlação é muito forte. Os valores são apresentados na Tabela 11 e é possível observar o grau de associação entre as variáveis.

Tabela 11 Análise Correlacional

	Resistência afetiva à mudança	Desenvolvimento de capacidades	Orientação para a equipa	Avaliação Cognitiva à mudança	Relacionamento com os colegas
Resistência afetiva à mudança	1				
Desenvolvimento de capacidades	-,485**	1			
Orientação para a equipa	-,316*	,751**	1		
Avaliação cognitiva à mudança	,709**	-,438**	-,393**	1	
Relacionamento com os colegas	-,751**	,448**	,445**	-,523**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

– A variável resistência afetiva à mudança relaciona-se negativamente com as variáveis:

- Desenvolvimento de capacidades (-.49, $p < 0,01$);
- Orientação da equipa (-.32, $p < 0,05$);
- Relacionamento com os colegas (-.75, $p < 0,01$);

A correlação entre a variável resistência afetiva à mudança e a variável avaliação cognitiva à mudança (.71) é positiva e é significativa a $p < 0,01$.

– A variável desenvolvimento de capacidades relaciona-se negativamente com as variáveis:

- Resistência afetiva à mudança (-.49, $p < 0,01$);
- Avaliação cognitiva à mudança (-.44, $p < 0,01$);

A correlação entre a variável desenvolvimento de capacidades e a variável orientação da equipa (.75) é positiva e é significativa a $p < 0,01$. Tal como a correlação entre a variável relacionamento com os colegas e a variável relacionamento com os colegas (.45), é positiva, sendo significativa a $p < 0,01$.

- A variável orientação da equipa relaciona-se negativamente com as variáveis:
 - Resistência afetiva à mudança (-.32, $p < 0,05$);
 - Avaliação cognitiva à mudança (-.39, $p < 0,01$);

A correlação entre a variável orientação da equipa e a variável desenvolvimento de capacidades (.75) é positiva e é significativa a $p < 0,01$. Do mesmo modo que, a correlação entre a variável orientação da equipa e a variável relacionamento com os colegas (.45) é positiva e significativa a $p < 0,01$.

- A variável avaliação cognitiva à mudança relaciona-se negativamente com as variáveis:
 - Desenvolvimento de capacidades (-.44, $p < 0,01$);
 - Orientação da equipa (-.39, $p < 0,01$);
 - Relacionamento com os colegas (-.52, $p < 0,01$)

A correlação entre a variável avaliação cognitiva à mudança e a variável resistência afetiva à mudança (.71) é positiva e é significativa a $p < 0,01$.

- A variável relacionamento com os colegas relaciona-se negativamente com as variáveis:
 - Resistência afetiva à mudança (-.75, $p < 0,01$)
 - Avaliação cognitiva à mudança (-.52, $p < 0,01$)

A correlação entre a variável relacionamento com os colegas e a variável desenvolvimento de capacidades (.45) é positiva e é significativa a $p < 0,01$. Tal como a correlação entre a variável relacionamento com os colegas e a variável orientação da equipa (.45), é positiva, sendo significativa a $p < 0,01$.

3.6.3 Análise Regressão Linear

Chein (2019), afirma que um modelo de regressão linear que possui mais que uma variável independente preditora, é designado por modelo de regressão linear múltipla. Na análise de regressão, a preocupação é sempre dada à dependência estatística entre variáveis. Trabalha-se com variáveis aleatórias, que têm uma distribuição de probabilidade. É utilizado para analisar, qualitativamente e quantitativamente, relações entre variáveis. Chama-se de variável dependente ou variável endógena, y , aquela cujo comportamento será explicado a partir da variável x , que é designada por variável explicativa, regressor ou variável independente (Chein, 2019). Assim, a regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X 's) (Pestana & Gageiro, 2014).

Desse modo, pretende-se comprovar se as variáveis independentes, desenvolvimento de capacidades, orientação da equipa, avaliação cognitiva à mudança e relacionamento com os colegas, explicam o comportamento da variável dependente (resistência afetiva à mudança), testando assim a seguinte fórmula:

$$y \text{ (Resistência afetiva à mudança)} = \beta_0 + \beta_1 x_1 \text{ (Desenvolvimento das capacidades)} + \beta_2 x_2 \text{ (Orientação da equipa)} + \beta_3 x_3 \text{ (Avaliação cognitiva à mudança)} + \beta_4 x_4 \text{ (Relacionamento com os colegas)} + u_i$$

A partir da Tabela 12 podemos observar os resultados da regressão linear

Tabela 12 Regressão Linear

Variável Dependente	Variável Independente	Coef. β	Std. Error	Sig.	VIF	R ²	F	Durbin-Watson
Resistência afetiva à mudança	Constante	4,187	0,717	**				
	Desenvolvimento de capacidades	-0,321	0,131	*	2,45			
	Orientação da equipa	0,338	0,129	*	2,38	0,747	32,412	1,755
	Avaliação cognitiva à mudança	0,392	0,086	**	1,48		(**)	
	Relacionamento com os colegas	-0,412	0,072	**	1,53			

Nota: ** significativo $p < 0,01$; * significativo $p < 0,05$;

Fonte: Elaboração própria (processado pelo SPSS)

No que se refere ao coeficiente de determinação R^2 , Field & Viali (2000) mencionam que o coeficiente de correlação ao quadrado (conhecido como o coeficiente de determinação, R^2) é uma medida da quantidade de variação em que uma variável é explicada pela outra. Ou seja, é possível explicar a partir do R^2 o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente. Assim, o modelo de pesquisa especificado indica que a variável dependente (resistência afetiva à mudança) é explicada em 75% pelas variáveis independentes.

A aplicação do modelo de regressão linear implicou a verificação de um conjunto de pressupostos, nomeadamente, a ausência de multicolinearidade, de autocorrelação e de heterocedasticidade. No que respeita à autocorrelação, à heterocedasticidade e à multicolinearidade, o teste de Durbin-Watson, os valores de tolerância e os de VIF, não revelaram problemas que invalidassem a análise de regressão.

Para observar as hipóteses de inexistência de multicolinearidade, foram usados os valores VIF. A partir da leitura da Tabela 13, verifica-se que uma vez que os valores VIF de cada uma das variáveis explicativas é muito inferior a 10, podendo concluir que não existe registo de problemas de multicolinearidade no modelo (Field & Viali, 2000).

Segundo Field & Viali (2000), o valor do teste de Durbin-Watson testa a suposição de independência dos erros. A estatística teste pode variar entre 0 e 4, quando o valor se encontra no 2 indica que os resíduos não são correlacionados. O valor de Durbin-Watson revela a ausência de autocorrelação, dado que se encontra próximo do 2.

O valor de F, é o quociente entre a média dos quadrados correspondente e a variância do erro (residual mean square). Se a hipótese nula para um efeito for verdadeira, então o rácio F correspondente deve ser 1 (Pereira, 2006). Através de F e da sua respetiva probabilidade verificou-se que o modelo proposto é significativo ($p < 0,01$), ou seja, as variáveis independentes têm capacidade para explicar o comportamento da variável dependente.

Assim, as variáveis independentes explicam a variável dependente da seguinte forma:

- A resistência afetiva à mudança é influenciada no sentido negativo e significativamente pela variável desenvolvimento de capacidades ($\beta = -0,321$ e $p \leq 0,05$);

- A resistência afetiva à mudança é influenciada no sentido positivo e significativamente pela variável orientação da equipa ($\beta= 0,338$ e $p \leq 0,05$);
- A resistência afetiva à mudança é influenciada no sentido positivo e significativamente pela variável avaliação cognitiva à mudança ($\beta= 0,392$ e $p \leq 0,01$);
- A resistência afetiva à mudança é influenciada no sentido negativo e significativamente pela variável relacionamento com os colegas ($\beta= -0,412$ e $p \leq 0,01$);

3.7 Discussão dos resultados

Neste seguimento e após a apresentação dos resultados, segue-se para a sua discussão.

Os resultados da análise correlacional revelam que todas as variáveis se encontram relacionadas entre si, confirmando assim, num primeiro momento a validade do modelo de investigação proposto e a aceitação de todas as hipóteses levantadas.

No que se refere à Regressão Linear Múltipla constatou-se uma relação significativa das variáveis independentes com a variável dependente, decorrendo deste facto, podemos proceder à aceitação e validação de todas as hipóteses propostas:

- ***H1: O desenvolvimento de capacidade dos colaboradores influencia a resistência à mudança;***
- ***H2: A orientação da equipa da organização influencia a resistência à mudança;***
- ***H3: A avaliação cognitiva à mudança dos colaboradores influencia a resistência à mudança;***
- ***H4: O relacionamento com os colegas dentro da organização influencia a resistência afetiva à mudança.***

A tabela 13 sintetiza os resultados apresentados.

Tabela 13 Síntese dos resultados

Resistência afetiva à mudança		
Variáveis Independentes	Correlação de Pearson	Resultado da Regressão
Desenvolvimento de capacidades	(-)	(-)
Orientação da equipa	(-)	(+)
Avaliação cognitiva à mudança	(+)	(+)
Relacionamento com os colegas	(-)	(-)

Fonte: Elaboração própria

Podemos afirmar através dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que a variável desenvolvimento de capacidades tem influência na resistência à mudança, confirmando assim a primeira hipótese (H1).

Através da análise dos resultados, constatou-se que a variável desenvolvimento de capacidades diminui a resistência afetiva à mudança.

Segundo Xanthopoulou e colegas (2012), o suporte oferecido pela organização aos seus trabalhadores, é um recurso que se traduz no desenvolvimento de competências. Dessa forma, espera-se que contribua para diminuir a resistência à mudança. Ou seja, existirá um reforço do comportamento positivo que providencia mais confiança e otimismo relativamente ao futuro da organização, gerando, assim, emoções positivas (Shin et al., 2012).

Posto isto, os incentivos ao desenvolvimento das competências dos trabalhadores, são uma forma de motivar os colaboradores para o cumprimento das obrigações essenciais e para as necessidades futuras da organização (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Face ao exposto e na perspetiva do desenvolvimento de capacidades e a sua relação com a resistência à mudança, fica claro a importância dos incentivos organizacionais por parte da organização, tal como o investimento contínuo das competências dos trabalhadores, o encorajamento ao envolvimento dos trabalhadores, criando um sentido de propriedade e responsabilidade.

Em relação à variável orientação da equipa, certifica-se através dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que a variável influencia a resistência à mudança, confirmando assim a segunda hipótese (H2).

A análise dos resultados, revela que a variável orientação da equipa aumenta a resistência afetiva à mudança.

Nos dias que correm, a cooperação tornou-se uma exigência para a existência e sobrevivência das organizações (Deutsch, 1949). Os gestores devem comunicar sempre todas as implicações do processo de mudança a todos os elementos da organização. Além disso, devem promover a participação de todos os elementos em todas as fases da mudança, fomentando a liberdade de expressão de ideias e opiniões, possibilitando a cooperação de todos na procura de soluções para possíveis problemas (Silva, 2019).

A forma como se comunica com os membros envolvidos na mudança irá possibilitar a criação de um grau de envolvimento e participação por parte de todos, vital para lidar com a resistência à mudança. Deste modo, será mais difícil para os colaboradores resistirem a uma mudança da qual fizeram parte e na qual estiveram envolvidos (Robbins, 2005). Ou seja, quando esta comunicação falha, a informação sobre a mudança não é divulgada, este vazio de informação poderá dar lugar a rumores, que se tornam mais prejudiciais e negativos que a informação propriamente dita, sobre a mudança que irá ocorrer, impedindo que os trabalhadores percebam os princípios da mudança e que se envolvam, mesmo que a mudança seja para melhor.

Nesta linha, e na perspetiva da orientação da equipa e a sua relação com a resistência à mudança, é importante que as organizações estejam interessadas em incentivar a cooperação entre diferentes áreas/departamentos da organização, estimular o trabalho em equipa e não com base na hierarquia, incitar a organização do trabalho de forma que cada trabalhador possa ver a relação entre a função que desempenha e os objetivos da organização.

No que toca à variável avaliação cognitiva à mudança os resultados da análise correlacional e da regressão linear comprovam que influencia a resistência à mudança, confirmando assim a terceira hipótese (H3).

A análise dos resultados da variável avaliação cognitiva à mudança mostra que aumenta a resistência à mudança. Os colaboradores da organização apresentam uma disposição cognitiva que avalia as necessidades e consequências da mudança imposta pela organização.

A reação dos indivíduos à mudança organizacional apresenta uma dimensão cognitiva que engloba crenças individuais sobre a mudança organizacional (Piderit, 2000).

Sendo as reações cognitivas, avaliações que os indivíduos fazem a respeito dos impactos da mudança em si mesmos, na organização ou em ambos (Oreg et al., 2011).

(Oreg, 2006), define a tendência para a resistência à mudança como um traço de personalidade, caracterizado pela dificuldade em aceitar a mudança de livre vontade. O autor cita seis fontes de resistência à mudança: a relutância em perder o controle, a rigidez cognitiva, a pouca resiliência psicológica, a intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança, a preferência por baixos níveis de estímulo e novidade, e por último, a dificuldade em abandonar velhos hábitos.

(Choi, 2011), afirma que as atitudes moldam os sentimentos das pessoas e as suas percepções em relação à mudança, predispondo a ocorrência de comportamentos relacionados à atitude. Desta forma, quando ocorrem atitudes positivas ao processo de mudança, facilitam a ocorrência de comportamentos de apoio às mudanças, aumentando a probabilidade do seu sucesso. Em contrapartida, atitudes negativas à mudança – como, por exemplo, o receio e o ceticismo - podem ter o efeito oposto, diminuindo a probabilidade de ocorrência de comportamentos de apoio e aumentando a resistência à mudança dos indivíduos, diminuindo, assim, o sucesso da mudança (Neiva & Paz, 2012).

Por fim, verificou-se por meio dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que variável relacionamento com os colegas influencia a resistência à mudança, confirmando assim a quarta e última hipótese (H4).

Os resultados obtidos através da variável relacionamento com os colegas mostram que esta diminui a resistência à mudança. Conseguimos ainda afirmar que, o relacionamento entre os colegas da mesma organização, não se refletiu de forma negativa durante a mudança organizacional.

Segundo Silva & Vergara (2003), a resistência ocorre devido às mudanças promovidas no ambiente organizacional virem a afetar a identidade dos indivíduos, além de alterarem “significativamente a forma como eles compreendem as suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização”. Os autores acrescentam que todo processo de mudança acarreta alterações nas relações do indivíduo com a organização, dele com os seus colegas, da organização com a sociedade, assim como do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo (Silva & Vergara, 2003).

Greenberg & Baron (1996) destacam que o grupo de trabalho é uma fonte importante de reconhecimento para os trabalhadores. Em decorrência disso, algumas mudanças

organizacionais podem ser vistas como processos passíveis de causar ameaças a este grupo. Desse modo, a percepção do colaborador em relação ao modo como a mudança proposta pode ameaçar o convívio social no ambiente de trabalho.

Durante a mudança organizacional os trabalhadores temem a alteração de recompensas (como a autonomia, flexibilidade e desafio), perda de status, prestígio e poder (Oreg, 2006). Conseqüentemente, a identidade do grupo de trabalho é ameaçada. A ansiedade causada por essa ameaça gera grande desconforto no grupo, podendo, assim, tornar-se um gerador de resistência à mudança (Dick et al., 2006). Por outro lado, as emoções e atitudes positivas, de um trabalhador, podem facilitar a cooperação de um grupo, durante a mudança, minimizando, assim, a resistência (Avey et al., 2008). Ou seja, quando um indivíduo percebe que o grupo, do qual faz parte, tem baixa resistência à mudança, ele é encorajado pelos membros do grupo a aceitar e a cooperar com as mudanças propostas. No entanto, quando o grupo exerce uma pressão no sentido de resistir às mudanças, a probabilidade de o indivíduo apresentar resistência é maior.

Deste modo, podemos perceber que não é suficiente apenas mudar. A gestão tem um papel fundamental no envolvimento e participação por parte de todos os trabalhadores na percepção do que será a mudança organizacional.

3.8 Conclusão

Este capítulo foi dedicado ao estudo de caso, definindo-se os objetivos, as hipóteses de trabalho, o modelo conceptual e a metodologia usada durante a investigação, bem como a caracterização da amostra e identificação das variáveis utilizadas.

Foi, ainda, realizada a análise psicométrica do instrumento de medida e especificado o modelo de investigação e analisou-se os resultados dos testes estatísticos efetuados. Deste modo, confirmou-se e validou-se todas as hipóteses de trabalho, de que o desenvolvimento de capacidades, a orientação da equipa, a avaliação cognitiva à mudança e o relacionamento com os colegas, tem uma relação estatisticamente significativa com a resistência afetiva à mudança.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

Após a revisão literária e estudo de caso, vamos desenvolver as conclusões gerais do trabalho e analisar os objetivos propostos. Posteriormente, irá expor-se algumas contribuições do trabalho e possíveis implicações para a Administração Pública. E, por fim, referir-se-á as limitações do trabalho e o contributo para futuras pesquisas.

Ao longo dos anos, a Administração Pública foi alvo de diversas reformas que possibilitaram alterações no seu modo de funcionamento. Estas alterações, proporcionaram uma Administração Pública diferente, mais modernizada e próxima dos cidadãos.

A modernização é essencial para a construção de uma Administração Pública mais eficiente, próxima do cidadão, moderna, tecnológica e inovadora. Por essa razão, discernir sobre os fatores que contribuem para uma AP mais moderna e eficiente, através da análise dos processos de qualidade e das técnicas de desenvolvimento organizacional, temas propostos para acolher as reformas na AP, vem trazer contributos à pesquisa realizada na área da modernização da Administração Pública.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade requer uma cultura organizacional receptiva a mudanças, pessoas dispostas a envolver-se, a compreender e implementar técnicas e práticas de qualidade.

Este trabalho acrescenta um estudo de caso realizado na instituição de ensino superior pública, ESTeSC, e teve como objetivo revelar a importância da percepção dos funcionários em relação à sua organização, mais especificamente, à sua cultura organizacional, demonstrando como as organizações públicas podem atuar no sentido de promover mudanças no qual os trabalhadores se sintam parte dela.

Nesse sentido, o nosso trabalho procurou perceber quais os fatores que influenciam a resistência à mudança organizacional. No decorrer do nosso estudo, foi possível verificar a importância de variáveis, tais como, o desenvolvimento de capacidades, a orientação da equipa, a avaliação cognitiva à mudança e o relacionamento com os colegas, como fatores impactantes na resistência à mudança.

Foi ainda possível perceber, que as variáveis desenvolvimento de capacidades e relacionamento com os colegas, diminuem a resistência à mudança. Já as variáveis orientação da equipa e avaliação cognitiva à mudança aumentam a resistência à mudança.

Este estudo apoiou-se na revisão literária, reforçando as constatações e evidências da importância da cultura organizacional no contexto das mudanças organizacionais requeridas

pelas reformas da AP. Dessa forma, baseando-nos nos modelos organizacionais atuais, percebe-se o pouco incentivo da gestão em relação ao envolvimento dos trabalhadores com a mudança organizacional. Para um envolvimento mais presente dos colaboradores, é requisito uma gestão mais participativa, facilitando e apoiando as necessárias mudanças organizacionais.

Ainda é possível constatar, que o modelo organizacional da Nova Governança, poderá ser um dos caminhos mais favoráveis às mudanças organizacionais, tendo em vista as suas características, tais como a gestão mais participativa, flexível e inovadora. Neste sentido, importa à organização abraçar a mudança e adaptar-se ao contexto, pois só assim conseguirá alcançar o nível de modernização desejado. Para tal, há que investir numa cultura organizacional que esteja mais preparada para as mudanças e que incentive os seus colaboradores a acolhê-las.

4.1. Implicações para a Administração Pública

Quando nos referimos a mudanças organizacionais, entramos numa área muito ampla, muitas vezes esquecida, mas sempre importante para as organizações públicas,

O trabalhador é considerado uma das peças mais importantes para a organização. São os trabalhadores que prestam serviço, que se deseja ser mais eficiente e de qualidade, através da gestão dos recursos disponíveis de forma mais racional para atingir os objetivos desejados. Isto significa, que o trabalhador deve oferecer um serviço de qualidade e eficiente, e ao mesmo tempo otimizar os gastos e gerir os recursos disponíveis. Além disso, os trabalhadores são expostos a mudanças, exigindo-se que as implementem, muitas vezes sem a informação necessária aos objetivos desejados e das implicações que essas mudanças terão nas suas vidas profissionais e pessoais.

Deste modo, podemos refletir que, no decorrer dos anos, as reformas da Administração Pública, podem ter criado algum tipo de obstáculo para o sucesso e implementação das mudanças organizacionais no setor público. Nesse sentido, os gestores das organizações públicas, têm como desafio ajustar as suas políticas a um ambiente que favoreça a implementação das mudanças, envolvendo e esclarecendo os trabalhadores dos objetivos dessas mudanças.

No caso da ESTeSC, deve haver uma maior aposta no desenvolvimento das competências individuais dos trabalhadores, incentivar o trabalho cooperativo entre colegas,

criar um grau de envolvimento e participação por parte de todos os membros da organização, fazer uma exposição clara de todas as implicações do processo de mudança e continuar a reforçar os laços de camaradagem e confiança entre todos os membros da organização, criando, deste modo, uma organização mais receptiva, adaptada e flexível às necessárias mudanças.

4.2. Limitações do estudo e direção para futuros trabalhos

Este estudo apresenta algumas limitações.

O estudo baseou-se numa amostra de 49 indivíduos que trabalham numa única organização. Deste modo, não é possível extrapolar os resultados obtidos para outras organizações, e nem generalizar as respetivas conclusões do estudo a todas as instituições de ensino superior.

Recomenda-se para trabalhos futuros a continuidade do estudo da mudança organizacional, em particular o estudo dos fatores que provocam a resistência à mudança em serviços da Administração Pública. Seria recomendável mais estudo no setor do Ensino, no sentido de ser possível comparar resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2010). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p235>
- APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*.
- Araújo. (2000). Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa. *Revista Da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1, 38–47.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Bălăneasa, M. C. (2020). Particularities of Quality System Management in Local Public Administration. *European Journal of Law and Public Administration*, 7(1), 1–7. <https://heinonline.org/HOL/License>
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1177/002188638702300404>
- Bennis. (1972). *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Bilhim. (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 4, 72–87.
- Bilhim, J. (2014). *Ciência da Administração* (Lisboa: Universidade Aberta., Ed.; 3rd ed.).
- Bilhim, & Neves. (2005). *New Ethical Challenges in a Changing*. http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_1773.pdf

- Bonalumi, & Fisher. (1999). Health Care Change: Challenge for Nurse Administrators. *Nursing Administration Quarterly*, 23(2), 69–73.
- Bortolotti. (2010). *Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da Teoria da Resposta ao Ítem*.
- Brown, N., McIlwraith, T., & de González, L. T. (2020). *Perspectives: an open invitation to cultural anthropology* (2nd ed.). Society for Anthropology in Community Colleges (SACC). <http://perspectives.americananthro.org/>
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 89, Issue 5, pp. 868–882). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública Modernização, Qualidade e Inovação* (Lisboa: Edições Sílabo, Ed.; 3rd ed.).
- Carvalho. (2008). *Reforma Administrativa sob o Mote do New Public Management*.
- Carvalho, F. (2013). *Análise Fatorial*.
- Chein, F. (2019). *Introdução aos modelos de regressão linear*.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Rio de Janeiro: Campus, Ed.; 13th ed.).
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Coghlan, D. (1993). A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10–14. <https://doi.org/10.1108/01437739310039433>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, Issue 4, pp. 774–781). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>

- Denison, D., & Neale, W. (1996). *Denison Organisational Culture Survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 21, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/258997>
- Deutsch. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2, 129–152.
- Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x>
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics Using r*.
- Field, Andy., & Viali, L. (2000a). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS (2a. ed.)*. Grupo A - Bookman.
- Field, Andy., & Viali, L. (2000b). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS (2a. ed.)*. Grupo A - Bookman.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339–366.
- Galli, & Kaviani. (2018). The Impacts of Risk on Deploying and Sustaining Lean Six Sigma Initiatives. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 7(1).
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD (Portugual)*, 2. [_repositorio/803/2018/09/oai_www_bad_pt_publicacoes_article_826#00064.pdf](https://repositorio/803/2018/09/oai_www_bad_pt_publicacoes_article_826#00064.pdf)
- Hood. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration Review*, 68, 3–19.
- ISO 9000. (2015). *Norma Portuguesa-Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015)* (3rd ed.). www.iso.org/iso/foreword.html.

- Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation - A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345–356. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.009>
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39, 31–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Khan, & Zaidi. (2012). *Ranking of Manufacturing Systems Criteria*. www.sharjah.ac.ae
- Lane. (1995). *Public sector: concepts, models and approaches*. Londres: Sage Publications.
- Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 2).
- Madureira. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*. Oeiras: Edições INA.
- Madureira. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública*, 49, 547–562.
- Madureira, & Ferraz. (2010). *As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes: o caso da administração pública portuguesa*.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (1999). *Administração de liderança em enfermagem: teoria e aplicação* (Porto Alegre: ArTmed., Ed.; 2nd ed.).
- Marras. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (São Paulo: Futura).
- Milkovich, & Boudreau. (2000). *Sistema de pagamento* (Atlas, Ed.).
- Moody-Adams, M. (2002). *Fieldwork in familiar places: morality, culture, and philosophy*. Harvard University Press.
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2012). Perceção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 22–37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>

- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 271–285. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.3.191>
- OECD. (1995). Managing administrative reform: a case study of Portugal (1976-1994). *Public Management Occasional Papers, Paris: Puma*.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. In *Journal of Applied Behavioral Science* (Vol. 47, Issue 4, pp. 461–524). <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do spss- Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (Edições Sílabo, Ed.; 6th ed.).
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. (Edições Sílabo., Ed.; 6th ed.).
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 24, Issue 4).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In *Academy of Management Review* (Vol. 25, Issue 4, pp. 783–794). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
- Pinto Abel, & Soares Iolanda. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade-Guia Para a Sua Implementação* (2nd ed.). Edições Sílabo.

- Pires, A. R. (2012). *Sistemas De Gestão Da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (Robalo Manuel, Ed.; 1st ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Pollitt, & Bouckaert. (2002). Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público. Revista Do Serviço Público*, 53(3), 7–31.
- Queiroz, R. G. M., & Ckagnazaroff, I. B. (2010). Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 44, 679–705.
- Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S – a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. In *International Journal of Quality and Reliability Management* (Vol. 34, Issue 3, pp. 334–361). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0045>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 19, Issue 3).
- Rezende, F., Freitas, F., & Silva, E. (2011). *Cultura Organizacional e Resistência a Mudança*.
- Robbins, S. Paul. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Rocha. (2009). *Gestão pública e modernização administrativa* (Oeiras: INA).
- Rodríguez, G., & Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42–47.
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the total quality management programme performance. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 18(3), 183–189. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 17–22.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.

- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2), 190–213. <https://doi.org/10.1108/01437731111113006>
- Senge. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (Currency Doubleday).
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for Change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Silva. (2019). *Impacto da Resistência dos Trabalhadores à Mudança Organizacional: Estudo de Caso*.
- Silva, Clementino, & Bittencourt. (2010). *A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações*.
- Silva, S. F. da, Gaio, C., Sanches, S., José, H., Henriques, F., & Gouveia, J. (2021). *Gestão do Processo de Mudança nas Organizações de Saúde: Revisão Narrativa da Literatura*. 29, 483–504. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10227>
- Silva, & Vergara. (2003). *Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional*.
- Souza, P., & Teixeira, M. (2016). Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, 8, 107–143.
- Stefano, G. di, Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Suciu, M.-C. (2017). The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing times. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 322–331. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0034>
- Tylor, E. (2010). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Vancouver, W., & Lindesay. (2015). *Dynamic Achievement Group Culture of Excellence: The Secret To Creating A High Performance Organization*.
www.eitansharir.com
- Warrington. (1997). Tree Vies of the “the New Public Administration.” *Public Administration and Development*, 17, 3–12.
- Willar, D., Trigunaryah, B., & Coffey, V. (2016). Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 114–133.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026>
- Wonderlic, E. F. (1999). *Wonderlic Personnel Test user’s manual*. Libertyville, IL: Wonderlic Inc.
- Wood, Jr. (2009). *Mudança Organizacional* (Atlas S.A, Ed.; 5th ed.).
- Wood Jr, T., Baleeiro Curado, I., & Marcelo de Campos, H. (1994a). *Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma Cases*.
- Wood Jr, T., Baleeiro Curado, I., & Marcelo de Campos, H. (1994b). *Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma Cases*.
- Woodman, R., & Dewett, T. (2004). Organizationally relevant journeys in individual change. In Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press (Ed.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 32–49).
- Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C., McIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. P., & Brown, J. (1999). *The Impact of Re-Engineering and Other Cost Reduction Strategies on the Staff of a Large Teaching Hospital*. 37(6).
- Wren, T. E. (2012). *Conceptions of Culture: What Multicultural Educators Need to Know*. Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
- Wu, S. J., Zhang, D., & Schroeder, R. G. (2011). Customization of quality practices: The impact of quality culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(3), 263–279. <https://doi.org/10.1108/02656711111109883>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>

- Yong, K. T., & Pheng, L. S. (2008). Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore. *Construction Management and Economics*, 26(3), 237–248. <https://doi.org/10.1080/01446190701874397>
- Yue, W. (2008). Resistance, the Echo of Change. In *International Journal of Business and Management* (Vol. 3, Issue 2).

ANEXOS

Anexo I- Questionário

Questionário direcionado aos trabalhadores da ESTeSC

Instruções:

No âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, administrado pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, venho solicitar a Vossa colaboração respondendo a este questionário. Não há perguntas certas ou erradas, simplesmente a Sua opinião. O questionário tem a duração média de 5 minutos.

As respostas serão tratadas no conjunto de dados, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos respondentes.

Este questionário aborda um conjunto de temáticas relativas às atitudes no trabalho e ao modo como percebe o Seu ambiente de trabalho.

Depois de preenchido, sff coloque o questionário dentro do envelope que lhe é fornecido, feche-o e deposite-o na urna (caixa) que se encontra na receção e devidamente identificada. A recolha decorrerá até um prazo máximo de 3 dias após a entrega.

Muito obrigada!

Rita Oliveira

Tendo em conta a sua atitude perante o trabalho e a atitude que percebe no ambiente em geral, seleccione o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
1. Todos acreditam que podem exercer um impacto positivo dentro da organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. O planeamento do trabalho é contínuo e todos têm algum nível de envolvimento no processo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Incentiva-se a cooperação entre diferentes áreas/departamentos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os trabalhadores trabalham como membros de uma equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5. O trabalho é realizado em equipa e não com base na hierarquia.	1	2	3	4	5	6	7
6. O trabalho é organizado de forma que cada trabalhador possa ver a relação entre a função que desempenha e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. É delegada autoridade aos trabalhadores para que possam agir com independência.	1	2	3	4	5	6	7
8. Faz-se um investimento contínuo nas competências dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
9. As capacidades dos trabalhadores aumentam ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10. As capacidades dos trabalhadores são vistas como uma fonte importante de vantagem competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
11. As informações são amplamente divulgadas para que todos possam estar em sua posse aquando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
12. As decisões são tomadas de acordo com as melhores informações disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
13. Líderes e chefia “praticam o que pregam”.	1	2	3	4	5	6	7
14. Há um conjunto claro e consistente de valores que determinam a maneira como se trabalha aqui.	1	2	3	4	5	6	7
15. As pessoas que ignoram os valores fundamentais são responsabilizadas.	1	2	3	4	5	6	7
16. Em casos de discórdia, trabalhamos com dedicação para encontrar soluções vantajosas para todos.	1	2	3	4	5	6	7
17. É fácil chegar a um consenso, mesmo havendo questões difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
18. Há um código de ética que orienta o nosso comportamento e que nos diz o que é certo e errado.	1	2	3	4	5	6	7
19. Há um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas.	1	2	3	4	5	6	7
20. A nossa maneira de trabalhar é muito consistente e previsível.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os trabalhadores de áreas diferentes desta organização partilham a mesma perspetiva em comum.	1	2	3	4	5	6	7
22. Existe uma cultura claramente definida.	1	2	3	4	5	6	7
23. É fácil coordenar projetos em diferentes áreas desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
24. Há um bom alinhamento dos objetivos entre os vários níveis dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
25. Novas e melhores formas de trabalhar são adotadas continuamente.	1	2	3	4	5	6	7
26. A maneira como são feitas as coisas é muito flexível e fácil de mudar.	1	2	3	4	5	6	7
27. As diferentes áreas desta organização muitas vezes cooperam para criar mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
28. Reagimos bem à concorrência e a outras mudanças externas.	1	2	3	4	5	6	7
29. Os erros são uma oportunidade para aprender e melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
30. Os comentários e recomendações dos utentes muitas vezes resultam em mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
31. Inovar e correr riscos são incentivados e recompensados pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
32. A aprendizagem é um objetivo importante no trabalho diário.	1	2	3	4	5	6	7
33. As opiniões dos utentes influenciam as nossas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
34. Todos os trabalhadores têm uma compreensão profunda do que os nossos utentes querem e precisam.	1	2	3	4	5	6	7
35. A organização incentiva o contacto direto entre trabalhadores e utentes.	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta a sua atitude perante o trabalho e a atitude que percebe do ambiente em geral, seleccione o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações (cont.):

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
36. A organização certifica-se de que todos são informados sobre aquilo que está a acontecer.	1	2	3	4	5	6	7
37. Há uma meta e uma direção de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
38. A liderança tem uma perspetiva a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
39. A visão da liderança gera entusiasmo e motivação nos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
40. Há uma missão clara que dá significado e direção ao nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
41. Há uma estratégia clara para o futuro.	1	2	3	4	5	6	7
42. A estratégia desta organização leva outras organizações a mudar a forma como se apresentam neste sector.	1	2	3	4	5	6	7
43. Há um consenso generalizado sobre os objetivos a atingir.	1	2	3	4	5	6	7
44. A liderança define objetivos ambiciosos, mas realistas.	1	2	3	4	5	6	7
45. A liderança expõe claramente os objetivos que estamos a tentar alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
46. Avaliamos o nosso progresso continuamente em relação aos objetivos que foram definidos.	1	2	3	4	5	6	7
47. Temos uma visão partilhada de como deverá ser a organização no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
48. Conseguimos alcançar os nossos objetivos de curto prazo sem comprometer a visão de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta a reorganização do Regulamento Interno de Funcionamento dos Serviços de Apoio da ESTeSC, seleccione o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
49. Estou animado/a com a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
50. Estou preocupado/a com o acontecerá depois da mudança.	1	2	3	4	5	6	7
51. Eu não acho que a mudança seja necessária.	1	2	3	4	5	6	7
52. Devido à mudança, sinto-me sobrecarregado/a com todas as coisas que precisam de ser feitas.	1	2	3	4	5	6	7
53. Todo este movimento deixa-me um pouco irritado/a.	1	2	3	4	5	6	7
54. Estou muito triste com o facto de estarmos em mudança.	1	2	3	4	5	6	7
55. Tento não pensar na mudança porque quando o faço fico muito stressado/a.	1	2	3	4	5	6	7
56. Penso que estarei melhor depois da mudança, em comparação com a minha situação anterior.	1	2	3	4	5	6	7
57. Acho bom estarmos a passar por esta mudança.	1	2	3	4	5	6	7
58. A mudança fará bem a todos nós.	1	2	3	4	5	6	7
59. Atualmente, sempre que possível, tento trabalhar fora do meu local de trabalho, o máximo que posso.	1	2	3	4	5	6	7
60. Dou por mim a tentar minimizar o tempo que passo a trabalhar (pausas para café mais longas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
61. Atualmente, devido à mudança, costumo distrair-me muitas vezes.	1	2	3	4	5	6	7
62. Atualmente, acho que não sou tão eficiente ou produtivo como era antes.	1	2	3	4	5	6	7
63. Acho particularmente difícil motivar-me a fazer coisas que sei que devo fazer, durante a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
64. Durante o período de mudança, acho que sou menos tolerante com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
65. As relações com os meus colegas de trabalho são influenciadas negativamente por causa desta mudança.	1	2	3	4	5	6	7

Caracterizo-me como sendo uma pessoa que:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	↓		↓			↓	
66. Tenta sempre ter uma opinião compatível com as dos membros da sua equipa.	1	2	3	4	5	6	7
67. Se adapta ao sistema da sua organização.	1	2	3	4	5	6	7
68. Adere às regras estabelecidas do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
69. Evita ir por atalhos ao fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
70. Pesquisa novas tecnologias, processos, técnicas e/ou novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
71. Tem ideias criativas.	1	2	3	4	5	6	7
72. Promove e defende as ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
73. Investiga e assegura os investimentos necessários para implementar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
74. Desenvolve planos e horários para a implementação de novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
75. É inovadora.	1	2	3	4	5	6	7
76. É original, tendo sempre novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
77. Tem uma imaginação ativa.	1	2	3	4	5	6	7
78. Tem curiosidade em relação a várias coisas.	1	2	3	4	5	6	7
79. É engenhosa, uma pensadora profunda.	1	2	3	4	5	6	7
80. Gosta de refletir, de brincar com as ideias.	1	2	3	4	5	6	7
81. É inventiva.	1	2	3	4	5	6	7
82. Prefere o trabalho rotineiro.	1	2	3	4	5	6	7
83. Valoriza experiências artísticas e estéticas.	1	2	3	4	5	6	7
84. Tem poucos interesses artísticos.	1	2	3	4	5	6	7
85. É sofisticada na arte, música ou literatura.	1	2	3	4	5	6	7

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor, indique:

Idade: _____ anos

Sexo: α (1) Masculino α (2) Feminino

Nível mais elevado de escolaridade que atingiu (exemplo: 12º ano):

Qual a sua categoria profissional: α (1) Não Docente α (2) Docente

Há quantos anos trabalha nesta organização? _____ anos

Qual a sua situação contratual? α (1) Contrato a termo α (2) Contrato a tempo indeterminado α (3) Contrato a tempo parcial

FIM. MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Anexo II- Apresentação do questionário

RE: Questionário Mensagem 7 de 71

Remetente **liliana.vicente@estesc.ipc.pt** 
Para **'Margarida Maria Ramos Dias'** 
Cc **'Rita Salomé Carvalho Oliveira'** 
Data **2022-02-22 19:04**



Dr.ª Liliana

Bom dia

A nossa Estagiária, Dr.ª Rita Oliveira, já tem o questionário (base do trabalho de estágio) aprovado pela Orientadora. Está assim já na fase de preparação da sua distribuição.

Optou, com vista a possibilitar mais adesão, por distribuição pessoal, porta a porta. A recolha será também pessoal para os trabalhadores não docentes e para os docentes através de caixa na receção.

Solicita-se autorização para poder desencadear o processo.

Obrigada

Cpts.,

Anexo III- Autorização do Superior

RE: Questionário



Remetente **liliana.vicente@estesc.ipc.pt** 
Para **'Margarida Maria Ramos Dias'** 
Cc **'Rita Salomé Carvalho Oliveira'** 
Data **2022-02-22 19:04**

Dr.ª Margarida,

Autorizo a Estagiária, Dr.ª Rita Oliveira, a distribuir o questionário pelos serviços.

Continuação de bom trabalho

Com os meus Cumprimentos,

Liliana Vicente

Secretário