



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA E CINISMO EM
RELAÇÃO À MUDANÇA: ANÁLISE NUMA AMOSTRA
DE JOVENS**

ALUNA: VERA FILIPA REIS NASCIMENTO

JÚRI:

ORIENTAÇÃO: DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES

PRESIDENTE: DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS

VOGAIS: DOUTORA MARIA CLARA PERES SOUSA CABRITA DOS SANTOS

SETEMBRO-2012

Resumo

A mudança é um tema essencial para as organizações dos nossos dias. No entanto, várias iniciativas de mudança fracassam, encontrando-se a resistência à mudança e o cinismo dos colaboradores face à mudança entre as principais razões para esse fracasso.

Este estudo analisa as relações que se estabelecem entre diferentes componentes da resistência à mudança e do cinismo face à mudança numa amostra de jovens. Vários autores têm defendido que as novas gerações têm uma visão diferente do trabalho, sendo mais flexíveis e aberto face à mudança. O estudo foi baseado num questionário e tem como participantes 123 indivíduos cuja média etária é 26 anos.

Os resultados revelam que o cinismo e a resistência à mudança apresentam baixos níveis para os jovens, verificando-se uma associação entre os dois conceitos, embora com algumas exceções quando analisadas as suas dimensões. Mais especificamente, para o cinismo verifica-se que a dimensão de pessimismo (falta de crença na possibilidade de sucesso da mudança) está positivamente correlacionado com todas as dimensões de resistência à mudança, mas a dimensão de atribuições disposicionais (falta de crença nas capacidades ou motivação dos responsáveis pela mudança) não apresenta correlações significativas com as dimensões de resistência à mudança. Os resultados também revelaram que a resistência à mudança está negativamente correlacionada com o tempo de experiência profissional e que os níveis de cinismo mais elevados estão associados ao sector privado.

Palavras chave: Resistência à Mudança, Cinismo Organizacional, Mudança, Jovens

Abstract

Change is a fundamental topic for the survival of organizations. However, several initiatives for change fail, the main reasons often including employees' resistance to change and cynicism about organizational change.

This study analyses relationships between dimensions of resistance to change and dimensions of cynicism about change in a sample of young professionals. Several authors have argued that younger generations have different perspectives of work, and are more flexible and open to change. The study was conducted through the application of a questionnaire to 123 participants, whose average age was 26.

Results reveal low levels of resistance to change and of cynicism, and that there is a positive correlation between the two, although there are some exceptions as far as the dimensions are concerned. More specifically, cynicism's dimension of pessimism (lack of conviction that the change can be successful) is positively correlated with all dimensions of resistance to change, but no significant correlations were found between cynicism's dimension of dispositional attributions (lack of conviction on the competences and motivation of those responsible for change) and dimensions of resistance to change. Results also show that resistance to change is negatively correlated with length of professional experience and that higher levels of cynicism are associated with the private sector.

Keywords: Resistance to change, Organizational cynicism, Change, New Generations

Agradecimentos

Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser,

Agradeço à Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares.

Agradeço aos meus pais e irmã

E aos meus amigos que me apoiaram durante a realização deste trabalho final de

mestrado.

Índice

Capítulo 1	Pág.
Introdução	1
Capítulo 2	
2.1 Resistência à Mudança	4
2.1.1 Causas	8
2.1.2 Consequências	9
2.1.3 Operacionalização	9
2.2 Cinismo	9
2.2.1 Causas	12
2.2.2 Consequências	13
2.2.3 Operacionalização	14
3 Relação entre cinismo e Resistência à Mudança	14
Capítulo 3	
Estudo Empírico	
3.1 Metodologia	16
3.1.1 Descrição da amostra	16
3.1.2 Instrumentos	18
3.2 Resultados	19
3.2.1 Fiabilidade das escalas	19
3.2.2 Média de desvio padrão das escalas na amostra total	21
3.2.3 Análise de diferenças em sub-grupos da amostra total	22
3.2.4 Análise de correlações entre variáveis	23
Capítulo 4	
4.1 Sumário resultados e contribuições do estudo	25
4.2. Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras	27
Bibliografia	29
Anexo 1	32
Questionário	40
Anexo 2	
Tabelas Estatísticas	

CAPÍTULO 1

Introdução

“O mundo está atravessando fortes transformações, onde a maior constante é sem dúvida a mudança.” (Kotter, 1997, cit. Bortolotti, Souza e Andeade, 2008, p.1).

A mudança organizacional tornou-se uma constante nas organizações em todo o mundo. Torna-se pois essencial que as empresas consigam dar resposta a esta questão, não apenas devido à forte competitividade, mas também para conseguirem sobreviver. O foco principal da mudança poderá ser uma adaptação ao ambiente externo, ou a melhoria do desempenho da organização. (Pardo del Val e Fuentes, 2003; Ribeiro, 2010).

Pardo del Val e Martinez Fuentes (2003) afirmam que as mudanças podem ser definidas ao longo de um processo contínuo. A mudança pode ser de ordem evolutiva, incremental, em que se mantem o quadro geral de trabalho mas com pequenas alterações em alguns aspectos de forma melhorar situação actual, ou mudanças transformacionais, estratégicas, as quais envolvem alterações radicais e em que há uma alteração completa da organização, na qual é mudada a sua estrutura base.

Contudo, por vezes, é muito difícil para as pessoas quebrarem paradigmas e/ou modificarem os seus comportamentos, dado que a mudança implica introduzir algo novo, causando incerteza (Bortolotti et al., 2008). Assim, podem ocorrer barreiras à mudança, frequentemente associadas a reacções de resistência e de cinismo (Bortolotti et al., 2008; Miranda, 2007).

A resistência à mudança ocorre quando o indivíduo, a quem é imposta uma mudança, tenta proteger-se dos efeitos reais ou imaginários desta, através da adopção de certos comportamentos e atitudes (Bortolotti et al., 2008; Hernandez e Caldas, 2001). O cinismo refere-se a uma forma de auto-defesa, que comporta pensamentos e sentimentos negativos em relação à organização e aos que nela têm poder de decisão (Miranda, 2007; Naus, Iterson e Roe, 2007, cit. Dias, 2011).

Este trabalho tem como objectivo contribuir para o actual estado da arte sobre a resistência à mudança e o cinismo. Os motivos que levaram ao desenvolvimento do estudo realizado decorreram de três aspectos:

1. Na literatura sobre mudança, os conceitos de resistência à mudança e de cinismo são frequentemente referidos em associação (ex.: Dias, 2011). Por outro lado, alguns estudos empíricos encontram variáveis antecedentes bastante coincidentes para ambos os conceitos (como será referido na revisão bibliográfica), o que reforça a ideia de associação entre os conceitos. No entanto, não encontramos nenhum estudo empírico que utilizasse os dois conceitos simultaneamente. Assim, o primeiro objectivo deste trabalho será analisar a relação entre os conceitos de resistência à mudança e cinismo em relação à mudança.
2. Vários autores referem que a resistência à mudança está positivamente correlacionada com a intensidade da mudança experimentada nos últimos meses (Wanous, Austin, Arnon, e Reichers, 2000). No entanto, a descrença na mudança, motivada por insucessos ou fracassos na implementação de processos

anteriores, é frequentemente referida como causa tanto da resistência, como do cinismo (ex.: Bartolotti et al., 2008; Wanous et al., 2008). Assim, considerámos que não só é relevante analisar a intensidade da mudança mas a percepção se a mudança experimentada nos últimos meses tem conduzido a melhores ou piores situações. O segundo objectivo consiste em analisar os efeitos da intensidade da mudança e da opinião sobre a mudança na resistência à mudança e no cinismo.

3. As novas gerações têm desde sempre sido confrontadas com situações de mudança constante, havendo autores que indicam que têm visões distintas das gerações anteriores em relação ao trabalho, bem como uma maior abertura e flexibilidade em relação à mudança (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005; Soloman, 1994). Assim, considerámos relevante analisar uma amostra de jovens, para verificar se os resultados de estudos anteriores em relação à resistência à mudança e ao cinismo em relação à mudança se continuam a verificar nas novas gerações.

Esta dissertação é composta por quatro capítulos, correspondendo o Capítulo 1 à presente introdução. O Capítulo 2 apresenta a literatura referente aos conceitos de resistência à mudança e cinismo, e o Capítulo 3 apresenta o estudo empírico. Por último, no Capítulo 4 é apresentada uma síntese dos resultados obtidos do estudo empírico, sendo também identificadas as suas contribuições e limitações, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

Revisão Bibliográfica

2.1 Resistência à Mudança

Existem diferentes conceitos de resistência à mudança, sendo Kurt Lewin considerado o pioneiro do conceito. Para Lewin, uma organização era um sistema composto por dois ou mais tipos de diferentes forças, com intensidades iguais, as quais mantinham o sistema em equilíbrio com o decorrer do tempo. “ *As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança, seria o resultado da tendência de um individuo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objectivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio*”(Lewin, 1947, 1951 cit. Hernandez e Caldas,2001, p.33).

Vários autores (ex.; Lawrence, 1954; Maurer, 1997) associam o insucesso das mudanças ao facto de existir resistência à mudança, por quem a recebe. Desta maneira, muitas das vezes a resistência à mudança é considerada um ponto negativo. No entanto, a resistência contém igualmente aspectos positivos, pois pode fazer com que os responsáveis pela implementação das alterações dêem mais importância a certos aspectos do processo que de outra forma seriam esquecidos (Bortolotti et al., 2008). Por outro lado, a resistência chama a atenção dos dirigentes, para que no futuro sejam capazes de minimizar as reacções negativas com que se defrontaram, consequentemente desenvolvendo outras vias para dissipar os problemas que tenham surgido em virtude da mudança, de forma a serem bem-sucedidos. (Bortolotti et al., 2008).

Ou seja, a resistência à mudança deverá ser tida, também, como uma fonte de conhecimentos, os quais, poderão ser importantes para um processo de aprendizagem de como se desenvolver, de uma forma mais eficaz, um processo de mudança. (Pardo del Val e Fuentes, 2003)

Dada a complexidade do tema, o conceito de resistência à mudança tem conhecido várias formulações. Chawla e Kellowy (2004), dizem que resistência à mudança se refere à adoção de comportamento ou atitude, de forma, a que a organização não consiga alcançar os seus objectivos de mudança organizacional, sendo que não precisa ser necessariamente um aspecto negativo.

Collinson (1994) enuncia duas formas diferentes de resistência à mudança. A resistência através da distância, a qual, mostra como os funcionários tentam evitar ou escapular-se das ordens superiores, seja fisicamente ou simbolicamente. Por outro lado, a resistência através da persistência, esta, completamente oposta à primeira, ocorre quando os empregados querem uma maior ligação com a empresa fazendo com que administração seja mais responsável em partilhar informação.

Quando fazemos uma análise à literatura académica sobre o tema da resistência à mudança, é possível constatar que existe um certo consenso de que é um processo natural e praticamente inevitável (Coghlan,1993; Hernandez. e Caldas, 2001; Kurtz e Duncan, 1998.), o qual, irá sempre surgir em casos de implementação de mudanças e inovações dentro das organizações.

Oreg (2003) identifica como dimensões da resistência à mudança, a relutância à perda de controlo, a rigidez cognitiva, a falta de flexibilidade psicológica, a intolerância ao período de ajustamento gerado pela mudança, a preferência por baixos níveis de estimulação e novidade, e a relutância em abandonar antigos hábitos, fazem parte dos seis componentes de resistência à mudança.

A relutância à perda de controlo é tida como uma fonte primária de resistência à mudança (Conner, 1992), ocorrendo quando as pessoas que vão ser sujeitas a ela, sentem que vão perder o controlo das coisas, uma vez que não são elas a tomarem a iniciativa de transformação, mas sim porque lhes foram decretadas. Já a rigidez cognitiva está relacionada com traços de personalidade, como por exemplo o dogmatismo. Indivíduos dogmáticos são mais inflexíveis e têm muito pouca abertura à novidade, pelo que poderá ser possível prever-se a abordagem deles à mudança. Num estudo empírico, Lau e Woodman (1995) concluíram que rigidez cognitiva pode dar origem a alguma resistência à mudança.

No que diz respeito à flexibilidade, considera-se que os indivíduos que são mais flexíveis, irão estar mais abertos e mais disponíveis para receberem uma mudança e colocarem-na em prática. Os menos flexíveis resistem mais a aceitar a mudança, pois se a aceitassem, estariam a admitir que o que era feito ou a maneira de executarem as suas obrigações até ao momento estaria errada., o que seria difícil, para eles, compreenderem.

A intolerância ao período de ajustamento gerado pela mudança, distingue-se da anterior, uma vez que, aqui, os indivíduos têm capacidade de se adaptarem a novas situações. O que se passa nesta componente é que muitas pessoas resistem às alterações, pois para elas é algo que envolverá muito trabalho a curto a prazo (Kanter, 1985), dado que, será necessário ajustarem-se, ou mesmo aprenderem as novas tarefas.

Em relação à preferência por baixos níveis de estimulação e novidade, existem estudos que fazem distinção entre indivíduos adaptativos e indivíduos inovadores (ex.: Kirton, 1980). Os indivíduos adaptativos, são aqueles que melhor desempenham as suas funções em ambiente estável, familiar, enquanto que, os indivíduos inovadores procuram novas soluções, sem que estejam numa situação específica, eles sentem necessidade de inovação, desenvolver novos estímulos. Daí que, os que não sentem essa necessidade sejam mais atreitos a resistir à mudança.

A relutância em abandonar antigos hábitos, é uma componente muito comum de resistência à mudança, pois para alguns indivíduos é muito difícil abandonar o que já lhes é família, pelo que *“quando se deparam com novos estímulos, as respostas familiares podem ser incompatíveis com a nova situação, produzindo desta forma stress, que posteriormente passará a ser associado aos novos estímulos.”* (Ribeiro, 2010, p.30).

Estas seis componentes de resistência à mudança, são resumidas por Oreg (2003), após um estudo empírico, em quatro:

- Procura de uma rotina, a qual se refere à implementação de rotinas nos indivíduos, incluindo as componentes de preferência por baixos níveis de estimulação e novidade e relutância em abandonar antigos hábitos;
- Reacções emocionais, neste ponto tem-se em atenção as reacções emocionais dos indivíduos face às mudanças impostas, incluindo as componentes de falta de flexibilidade psicológica, e da relutância à perda de controlo;
- Preocupação com o curto prazo, esta dimensão de resistência à mudança, caracteriza-se pelo incómodo que será causado às pessoas no período de adaptação à novidade;
- Por último, a rigidez cognitiva, dimensão direccionada para a facilidade com que as pessoas mudam de ideias.

2.1.1 Causas

Segundo O'Connor (1993 cit. Bortolotti, et al., 2008) são cinco as principais causas de resistência á mudança: 1.falta de crença da necessidade de mudança; 2. a diferença nas percepções das necessidades de mudança; 3. a falta de acordo nos objectivos de mudança; 4. a falta de crença na possibilidade de atingir o objectivo mudança; e 5. a falta de confiança nos gestores de mudança.

No entanto, existem diferentes formas de se sentir uma mudança. Cada individuo vê-a de maneira distinta, logo serão verificadas diversas formas de adaptação por cada um. Sendo que, uns aceitam, e mais facilmente se adaptam à modificação, do que outros. São factores distintos, como a formação, idade, hábitos de trabalho, entre outros, que dão origem a essas diferentes respostas (Ribeiro, 2010).

2.1.2 Consequências

A resistência à mudança faz com que haja custos e atrasos no processo de mudança, os quais devem ser tomados em consideração (Ansoff, 1990, Lorenzo, 2000 cit. Pardo del Val e Fuentes, 2003). Altas taxas de rotatividade do pessoal, eficiência reduzida, redução na produção tal como redução de compromisso dos colaboradores, são consequências de uma resistência à mudança para a organização, que levam ao fracasso da empresa (Pardo del Val e Fuentes, 2003)

2.1.3 Operacionalização

Para analisar a resistência à mudança, o questionário de Oreg (2003), com 18 questões, cuja tradução para Português e verificação das propriedades psicométricas já tinham sido realizadas por Ribeiro (2010). O questionário permite a identificação de uma escala total de resistência à mudança e sub-escalas: rotinas, reacção emocional, visão de curto prazo e rigidez cognitiva.

2.2 Cinismo

O cinismo organizacional pode definir-se como *“uma forma de auto-defesa, que comporta um pensamento desagradável e sentimentos de decepção em relação a acções tomadas pela organização e pela sua administração.”* (Naus, Itersson e Roe, 2007. cit Dias, 2011, p.7).

Para muitos autores, o cinismo é conceptualizado como uma atitude negativa em relação à empresa, compreendendo as componentes cognitiva, afectiva e comportamental. Deste

modo, para além de possuir a crença de que a organização tem falta de integridade para com os seus trabalhadores e de alimentar sentimentos negativos em relação à mesma, o indivíduo tem tendência a adoptar um comportamento crítico e rebaixado para com a empresa (Naus, 2007 cit. Dias, 2011). Miranda (2007, cit. Paz, et al., 2012) afirma que o cinismo organizacional ganha maior importância e solidez teórica e empírica, enquanto atitude. As atitudes de desprezo e desdém, críticas à organização e comentários pessimistas sobre planos de acções e mudanças, tendem a ser adoptadas por colaboradores mais cínicos.

Brown e Cregan (2008, cit. Dias 2011) crêem que o cinismo organizacional sacrifica os princípios da lealdade e sinceridade de modo a promoverem o interesse que cada um tem. Sendo que, o cinismo organizacional não existe por si só, mas em interacção com outros sentimentos, emoções negativas tais como a raiva, desilusão, ressentimento e desespero. Bronn & Virioni (2001 cit. Dias, 2011, p.12) referem que *“os cínicos duvidam para além do que é dito, dos motivos pelos quais foi dito”*. Uma vez que estas pessoas não confiam nos seus líderes, também não acreditam que as mudanças impostas por estes possam trazer benefícios para a empresa (Reichers, Wanous e Austin, 1997 cit. Dias, 2011).

O cínico não acredita que a empresa cumpra com as promessas que faz aos seus trabalhadores, ele acredita que a empresa apenas quer passar uma imagem positiva, irreal, prometendo alterações que jamais colocará em acção, por isso o indivíduo cínico desconfiará sempre à priori de todas as iniciativas tomadas. E mesmo que pense que a

mudança até pode trazer benefícios, achará sempre que não será aplicada na organização em que trabalha. (The Ownership Culture Report, 1999 cit. Dias, 2011)

No entanto, tal como acontece na resistência à mudança, o cinismo pode também ter aspectos benéficos para a organização. *“O indivíduo cínico, por definição, reflecte acerca de todos os problemas da sua organização e quando lhe for dada oportunidade para expor as suas ideias, estas poderão ser um útil contributo para o desenvolvimento da mesma”* (McClough, et al., 1998, cit. Dias, 2011, p.11).

Por outro lado, o cinismo pode ter efeitos positivos no indivíduo. Os procedimentos e atitudes de cinismo organizacional adoptam uma postura defensiva, na medida em que levam os indivíduos a serem protegidos de pensamentos desconfortáveis em relação à instabilidade da empresa. *“Assim, o facto de o indivíduo ter a percepção de que o fracasso da mesma se deve aos seus gestores tem um papel de mecanismo de defesa, evitando o desenvolvimento de sentimentos de insegurança e vulnerabilidade em relação ao seu emprego”* (Reichers, Wanous e Austin, 1997, cit. Dias, 2011, p.14).

Wanous et al. (2000) identificam três componentes do cinismo face à mudança: o pessimismo, a atribuição disposicional e a atribuição situacional. O pessimismo refere-se à falta de convicção de que a mudança possa ser bem sucedida. A atribuição disposicional diz respeito à atribuição da falta de crença na mudança às características dos responsáveis pela mudança – falta de motivação, de esforço ou de capacidades para implementar a mudança. A atribuição situacional refere-se a invocar como motivo para a falta de crença na mudança a possibilidade de eventos não previstos ou que estão fora do controle da gestão da organização.

2.2.1 Causas

Reichers, Wanous e Austin (1997) defendem que pode estar relacionado com variáveis demográficas (idade, género, classe social, profissão, entre outros). Estes autores defendem também que um indivíduo não decide ser cínico para com a organização, por si próprio, e que a experiência de insucessos ou fracassos anteriores levam a diferentes níveis de cinismo.

Brown e Cragan (2008, cit. Dias, 2011) também defendem que o cinismo consequente de experiências anteriores de cada um e que os indivíduos e que estes irão ajustar as suas atitudes conforme cada situação. Algumas situações são mais susceptíveis de provocar o cinismo do que outras, tais como a atribuição de cargos na organização, processos de reestruturação interna, estratégias de downsizing, as grandes diferenças verificadas em relação aos benefícios que cada posição possui dentro da organização, entre outros factores. (Eaton, 2000, cit. Dias, 2011)

Vários outros antecedentes situacionais têm sido considerados. Nau (2007, cit. Dias, 2011, p.13) refere que *a falta de autonomia no trabalho, e consequentemente inibição do comportamento criativo e auto-expressivo, provocada por um extremo controlo de regras e procedimentos organizacionais, pode constituir um factor capaz de potencializar atitudes características do cinismo*. Delken (2004, cit. Dias 2011), refere que a grande disparidade que é verificada entre a realidade da empresa conhecida pelo colaborador, o que acontece na realidade, e a imagem que é passada para o exterior da empresa também influencia o comportamento dos indivíduos, uma vez que a realidade nem sempre coincide com as aparências.

.Numa linha diferente, Hochwater, et al., (2004) defendem que o cinismo é um traço estável da nossa personalidade o que conseqüentemente leva o indivíduo a responder cinicamente, conforme as várias circunstâncias com que este é confrontado. É um traço de personalidade da pessoa que se fará notar através de atitudes como o egoísmo, incompreensão, falta de sensibilidade, desconfiança, desprezo, insatisfação, tal como pensamentos de que os outros indivíduos são desonestos e mal-intencionados, fazendo com que não haja confiança uns nos outros.

2.2.2 Consequências

O cinismo organizacional é um fenómeno que pode por em causa o desempenho do indivíduo, tanto a nível profissional como pessoal, conforme as dimensões pelo qual se manifesta. Alguns autores, através de estudos empíricos, concluíram que, de todas as consequências verificadas tendo em conta indivíduos ou comportamentos cínicos, as que mais se verificaram foram a falta de motivação provocada, o facto de os indivíduos não se sentirem muito satisfeitos no seu posto de trabalho, o fraco compromisso do indivíduo com a organização, a falta de empenho nas tarefas a serem realizadas, um maior absentismo e a diminuição da auto-estima. (Reichers, et al., 1997, Eaton, 2000, Naus, 2007, Brown e Cregan, 2008, cit. Dias, 2011)

Hochwater, et al. (2004) acrescentam que o cinismo dá origem a situações de stress nas relações interpessoais de trabalho, levando a um aumento de conflitos e a que os indivíduos reduzam a sua participação no acto de desempenhar o seu papel na organização.

No cenário de mudança organizacional, o cínico, como indivíduo que não possui expectativas positivas à organização, pode cínico recusar-se a apoiar a organização e passar a contribuir para que a mudança não seja bem-sucedida (Wanous et al., 2000) af

2.2.3 Operacionalização

Foi em 1940, na Universidade de Minnesota, que se iniciaram estudos acerca do Cinismo Organizacional, com o intuito de se construírem escalas de forma a permitirem medir os níveis de cinismo presentes na personalidade de cada indivíduo (Delken, 2004 cit. Dias, 2011.)

Para analisar o cinismo utilizamos o questionário de Wanous et al., 2000), o qual foi traduzido de Inglês para Português. Este questionário permite a identificação de uma escala total de cinismo em relação à mudança, bem como três sub-escalas: pessimismo, atribuição de disposição e atribuição situacional.

2.3 Relação entre cinismo e resistência à mudança

Nas conceptualizações de resistência à mudança e de cinismo acima referidas, verifica-se que muitos autores consideram que os conceitos estarão de alguma forma associados. Alguns autores apresentam os motivos para essa associação, embora por vezes de forma pouco clara.

Hochwater, et al., (2004) defendem que os indivíduos cínicos possuem muitas vezes motivos um tanto ou muito egoístas e que levam posteriormente a um sentimento de resistência à mudança. Reichers, Wanous e Austin (1997) defendem que o colaborador

cínico normalmente não confia no seu líder o que fará com que duvide que as medidas impostas por este tragam consequências positivas para a empresa. Assim, ao ter uma atitude negativa para com a organização, não crê que uma mudança imposta vá ser benéfica, adoptando atitudes de resistência à mudança. Dias (2011) argumenta que uma pessoa cínica mais facilmente resiste à mudança, dado que à priori já acha que a mudança imposta não trará nada de novo à empresa.

Por outro lado, as causas ou factores antecedentes apresentadas para a resistência à mudança e para o cinismo face à mudança têm vários pontos coincidentes, nomeadamente a falta de crença na possibilidade de implementação da mudança, decorrente de fracassos ou desistências de experiências anteriores (Brown e Cragan 2008, cit. Dias, 2011; O'Connor, 1993, cit. Bortolotti, et al., 2008; Reichers et al., 2007, Wanous et al. 2010), o que reforça a ideia de que as duas variáveis possam estar associadas. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo empírico que verificasse directamente se as duas variáveis estavam directamente relacionadas.

CAPÍTULO 3

Estudo Empírico

3.1 Metodologia

Os resultados do estudo basearam-se na aplicação de um questionário (Anexo 1) a uma amostra de conveniência de colegas e amigos. O questionário foi disponibilizado online no *SurveyMonkey* entre Agosto e Setembro de 2012. Os resultados foram analisados com o *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 19.

3.1.1 Descrição da amostra

Foi obtida uma amostra, jovem, composta por um total de 123 inquiridos, sendo 56 (45,5%) do género feminino e 67 (54,5%) do género masculino. A média de idades é de 26 anos, variando entre os 20 e 37 anos de idade.

Relativamente ao estado civil, verificam-se que 106 (86,2%) dos inquiridos são solteiros, 15 (12,2%) casados, 1 (0,8%) divorciado e 1 (0,8%) viúvo. São maioritariamente pessoas que frequentaram o ensino superior universitário (97, correspondendo a 78,9%), seguindo-se ensino secundário com 18 (14,6%), sendo que apenas 7 (5,7%) frequentou ensino superior técnico. Quanto ao curso tirado verificou-se que a maioria, 68 (55,3%) seguiu economia/gestão. Tendo em conta o tempo total de experiência, são 43 (35%) os inquiridos com experiência entre 1 a 3 anos, seguindo-se 36 (29,3%) que tem uma experiência entre 4 e 6 anos, 18 (14,6%) entre 7 e 10 anos, 17 (13,8%) entre os 11 e 15 anos e apenas 9 (7,3%) mais de 15 anos. No que diz respeito

ao tempo total na organização actual, a menos de 1 ano, responderam 33 (26,8%) indivíduos da nossa amostra, 48 (39%) trabalha entre 1 e 3 anos, 21(17,10%) está na organização entre os 4 e os 6 anos, já entre os 7 e os 10 anos, responderam 11(8,9%) dos inquiridos, e apenas 9 (7,3%) estão há mais d 10 anos.

A maioria dos inquiridos trabalha em organizações do sector privado (85, correspondendo a 69,1%), enquanto no sector público estão apenas 37 (30,1%). Em relação ao tamanho da organização, 51 (41,5%) dos inquiridos trabalha numa organização com menos de 50 trabalhadores, já ao intervalo de 50 a 100 trabalhadores responderam 15 (12,2%) dos inquiridos, 24 (19,5%) entre 100 e 500 trabalhadores, seguindo-se o intervalo 500 e 1000 trabalhadores, com 11(8,9%), e por fim em empresas com mais de 1000 responderam 21(17,1%) inquiridos (um dos inquiridos não respondeu). Quanto ao nível hierárquico, 7(5,7%) responderam que são administradores, 3(2,4%) que são directores, 10(8,1%), gestores intermédios, 7 (5,7%) são gestores de 1.ª linha, 71(57,7%), trabalhadores qualificados, apenas 4(3,3%), trabalhadores não qualificados e 21(17,10%), respondeu outro nível que não os apresentados no questionário.

Foram, ainda incluídas outras variáveis, no questionário, que, por limitações de número em cada grupo da distribuição, não serão consideradas na análise. Essas variáveis dizem respeito ao departamento em que o inquirido trabalha e ao ramo de actividade da organização.

3.1.2 Instrumento

O instrumento utilizado era composto por cinco partes. A primeira parte consistia num conjunto de dez itens relativos à percepção de intensidade da mudança verificada no contexto de trabalho, nos últimos seis meses do inquirido e foi adaptado de Wanous, et al. (2000). A segunda parte, constituída pelos mesmos dez itens da primeira, refere-se à opinião do inquirido sobre a situação após a implementação da mudança, solicitando-se uma comparação com a situação anterior. A terceira parte, relativa à resistência à mudança, é composta por dezoito itens, retirados do questionário de Oreg (2003), traduzido e testado em Português por Ribeiro (2010). Estes itens formam uma escala total de resistência à mudança e podem ser desagregados em quatro sub-escalas (rotinas, reacção emocional, visão a curto prazo e rigidez cognitiva). A quarta parte é relativa ao tema do cinismo e era composta por doze itens, adaptados de Wanous, et al. (2000), os quais formam uma escala total de cinismo que se agrega três dimensões (pessimismo, atribuições disposicionais e atribuições situacionais). Nas quatro primeiras partes do questionário foram utilizadas escalas de Likert de seis pontos (ver Anexo 1). Por fim, a quinta parte recolhia variáveis demográficas de cada indivíduo (género, idade, estado civil, habilitações literárias, curso seguido, tempo total de experiência até à data, tempo total na organização actual, ramo actividade, sector, número de trabalhadores na organização, nível hierárquico e departamento).

3.2.Resultados

Começamos por analisar as fiabilidades das escalas, depois as diferenças significativas para sub-grupos da amostra e as correlações, Todas as tabelas referentes a estas análises encontram-se no Anexo 2.

3.2.1 Fiabilidade das escalas

Para avaliar a fiabilidade (consistência interna) das escalas foi utilizado o alpha de Cronbach. A fiabilidade das escalas é considerada aceitável se o alpha de cronbach for superior a 0.6, boa se superior a 0.7, e muito boa se superior a 0.8. Cada item será incluído na escala se a correlação do item com a escala total for superior a 0.2 (Maroco, 2007).

- **Intensidade da Mudança**

Os 10 itens que constituíam esta escala registaram um alpha de Cronbach de 0,881, tendo todos os itens correlações, com a escala total, superiores a 0,2. (Tabela 3.1)

- **Opinião acerca da Mudança**

Os 10 itens que constituíam esta escala registaram um alpha de Cronbach de 0,950, tendo todos os itens correlações, com a escala total, superiores a 0,2. (Tabela 3.2)

- **Escala total de Resistência à Mudança**

Os 18 itens que constituíam esta escala registaram um alpha de Cronbach de 0,869, mas três dos itens (1,9 e 18) tinham uma correlação com a escala total inferior a 0,2, pelo que foram eliminados. Ficamos assim, com uma escala de 15 itens, passando o alpha de

Cronbach a ser 0,905, e tendo todos os itens uma correlação com a escala total superior a 0,2. (Tabela 3.3)

- **Resultados das sub escalas da resistência à mudança**

- Rotinas

A escala com 5 itens, tinha um alpha de Cronbach de 0,655, mas um dos itens (9) tinha uma correlação com a escala total inferior a 0,2, pelo que foi eliminado. Agora com uma escala de 4 itens ficamos com um alpha de Cronbach igual a 0,797 e desta forma todos os itens ficaram com uma correlação com a escala superior a 0,2. (Tabela 3.3.1)

- Reacção emocional

Os 4 itens, que constituíam esta escala, possuíam um alpha de Cronbach igual a 0,779, e todos os itens têm uma correlação com a escala total superior a 0,2. (Tabela 3.3.2)

- Rigidez Cognitiva

Esta escala, com 4 itens, tem um alpha de Cronbach de 0,413, mas um item (18), tinha correlação, com a escala total, inferior a 0,2, sendo que foi eliminado. No entanto, mesmo após eliminação, a escala teria um alpha de Cronbach de 0,554, o que ainda não é aceitável. Desta forma, optou-se por não se considerar esta sub-escala em análises posteriores. (Tabela 3.3.3)

- Visão a Curto Prazo

Esta escala, com 5 itens, tinha um alpha de cronbach de 0,616, sendo que um dos itens (1) possui-a uma correlação com a escala total inferior a 0,2, pelo que foi eliminado. Com uma escala de 4 itens, temos um alpha de cronbach igual a 0,73 e todos restantes itens têm uma correlação com escala total superior a 0,2. (Tabela 3.3.4)

- **Escala total do Cinismo**

Esta escala, composta por 12 itens, tinha um alpha de cronbach de 0,879, mas dois dos itens(2 e 4) possuíam uma correlação com escala total inferior a 0,2 pelo que foram eliminados. Agora com uma escala de 10itens, temos um alpha de 0,906 e todos os itens possuem uma correlação com a escala total visivelmente superior a 0,2. (Tabela 3.4)

- **Resultados Sub-escalas:**

- Pessimismo

A escala com 4 itens tem um alpha de cronbach de 0,875, e todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2. (Tabela 3.4.1)

- Atribuição disposicional

Esta escala, tem um alpha de cronbach igual a 0,874, para um conjunto de 4 itens, os quais possuem, uma correlação com a escala total superior a 0,2. (Tabela 3.4.2)

- Atribuição situacional

Esta escala, constituída por 4 itens, os quais, possuem todos uma correlação com a escala total, superior a 0,2, tem um alpha de cronbach não aceitável de 0,416. (Tabela 3.4.3). Desta forma, optou-se por não se considerar esta sub-escala em análises posteriores.

3.2.2. Média e desvio-padrão das escalas na amostra total

Tendo-se verificado a fiabilidade das escalas em estudo, passou-se seguidamente ao cálculo do resultado de cada inquirido em cada uma delas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da escala.

Seguidamente, verificou-se a média e o desvio padrão para as nove escalas (“Total Intensidade da Mudança”, “Total Opinião acerca da Mudança”, “Total Resistência à

Mudança”, “Rotinas”, “Reacção Emocional”, “Visão a Curto Prazo”, “Total Cinismo”, “Pessimismo” e “Atribuição Disposicional) na amostra total (Tabela 3.5). Para as escalas, o ponto médio teórico seria igual a 3,5 (escalas de 6 pontos).

Ao olharmos para a tabela, verificamos que o total de intensidade à mudança encontra-se ligeiramente abaixo do ponto médio teórico. Das restantes escalas, apenas “total opinião acerca da mudança” apresenta uma média (3,52) muito próxima do ponto médio teórico, , sendo que as outras escalas, (“Total Resistência à Mudança”, “Rotinas”, “Reacção Emocional”, “Visão a Curto Prazo”, “Total Cinismo”, “Pessimismo” e “Atribuição Disposicional) têm médias significativamente abaixo do ponto médio teórico.

3.2.3. Análise de diferenças em sub-grupos da amostra

A análise das diferenças entre os subgrupos da amostra foi feita através da técnica de análise da variância (ANOVA). Consideramos as diferença significativa quando $p \leq 0,05$. (Maroco, 2007).

Em relação ao tempo de experiência de trabalho até à data foram verificadas diferenças significativas (Tabela 3.6) na escala “total intensidade da mudança” ($p = 0,008$), em que a média do grupo de 11 a 15 anos da empresa é a mais alta (3,417). Também se verificou uma diferença significativa na escala “opinião acerca da mudança” ($p = 0,024$), no qual a média do intervalo 1 a 3 anos, é a mais alta (3,698).

Já para o “nível hierárquico” foram encontradas diferenças significativas em duas escalas, escala “total do cinismo” ($p=0,011$) e sub-escala do cinismo relativa à atribuição disposicional ($p=0,022$) (Tabela 3.7). Em ambos os casos, o grupo dos Gestores Intermédios é quem tem a média mais elevada (3,345 e 3,75 para a escala total e a sub-escala, respectivamente

Nas escalas, “idade”, “estado civil”, “habilitações literárias”, “tempo total na organização actual”, o “sector” e o “número de trabalhadores na organização” não apresentam diferenças significativas.

3.2.4. Análise de correlações entre variáveis

A escala “Total intensidade da mudança” não apresenta correlações significativas com nenhuma das variáveis em estudo.

A escala “Total Opinião acerca da mudança”, apresenta correlação positiva significativa com o “tempo total de experiência até à data”, tem ainda uma correlação negativa significativa com o “total cinismo” e as suas sub-escalas de “pessimismo” e “atribuição disposicional”. O sentido das correlações indica que os indivíduos com maior tempo de experiência têm opiniões mais positivas sobre as mudanças experimentadas nos últimos meses e que níveis mais elevados de cinismo estão associados a opiniões mais negativas sobre as mudanças experimentadas nos últimos meses.

Ao analisarmos a escala “total de resistência à mudança”, verificamos que esta tem uma correlação positiva significativa com todas as suas sub-escalas (“rotinas”, “reação emocional” e “visão a curto prazo”), e com a escala “total cinismo” e sua sub-escala

“pessimismo”. Verifica-se ainda uma correlação negativa com o “tempo total experiência até à data”. Este resultado indica que o cinismo e a resistência à mudança estão positivamente associadas, ou seja, quanto maior o nível de uma, maior o da outra. De notar também que as atribuições disposicionais do cinismo não têm associação directa com a resistência à mudança. Verifica-se ainda níveis menores de resistência à mudança estão associados com maior tempo de experiência profissional.

No que diz respeito às sub-escalas da resistência à mudança, a sub-escala “rotinas” apresenta correlações significativas idênticas às registadas para a escala total. Para as sub-escalas “reação emocional” e “visão a curto prazo”, a única excepção é que não apresentam correlações significativas com o tempo de experiência anterior.

A reacção emocional, têm correlação positiva significativa com “visão a curto prazo”, “total cinismo” e “pessimismo”.

No que diz respeito à escala “total cinismo”, verificou-se que esta tem correlação positiva significativa com as suas sub-escalas, “pessimismo” e “atribuição disposicional”, bem como com o “sector”. O sentido das correlações indica que níveis mais elevados de cinismo estão associados ao sector privado.

Para as sub-escalas do cinismo, a escala “pessimismo” apresenta correlações significativas idênticas à escala total. Na sub-escala “atribuições disposicionais”, a única excepção é que não se verifica uma correlação significativa com o sector.

CAPÍTULO 4

Conclusões

4.1 Sumário dos resultados e contribuições do estudo

No que diz respeito ao primeiro objectivo deste trabalho, o estudo permitiu verificar empiricamente que os conceitos de resistência à mudança e de cinismo em relação à mudança estão associados. Um contributo relevante consiste no facto de termos utilizado diferentes dimensões para cada um dos conceitos, o que nos permitiu uma análise mais detalhada. Assim, verificámos que, enquanto a sub-escala do cinismo “pessimismo” está positivamente correlacionada com a escala total de resistência à mudança e com todas as suas sub-escalas, a sub-escala do cinismo “atribuições disposicionais” não apresenta quaisquer correlações significativas com a resistência à mudança. Ou seja, a descrença quanto à possibilidade de sucesso da mudança (pessimismo) leva a maiores níveis de resistência, mas a descrença quanto às capacidades e empenho das pessoas responsáveis pela implementação da mudança não tem relação com a resistência à mudança.

Em relação ao segundo objectivo do trabalho, verificamos que a percepção de intensidade da mudança nos últimos meses não tem qualquer relação nem com a resistência à mudança nem com o cinismo. Por seu lado, a percepção de que a situação ficou pior após as mudanças implementadas nos últimos meses está associada a maiores níveis de cinismo (tanto em termos totais como nas sub-escalas), mas não apresenta qualquer relação com a resistência à mudança. Embora a revisão da literatura se encontrem algumas conceptualizações do cinismo como aspecto de personalidade, este

resultado indica que está mais associado à situação experimentada pelos indivíduos. No que diz respeito à resistência à mudança, não existe qualquer relação com a percepção da situação de mudança (intensidade ou melhoria), mas consideramos o estudo insuficiente para concluir que poderá constituir uma característica de personalidade.

Por último, o facto de termos utilizado uma amostra jovem permitiu alguns contributos para o conhecimento da visão das gerações mais jovens sobre a mudança. Em primeiro lugar, tal como esperado, verificaram-se baixos níveis de cinismo e de resistência à mudança (médias bastante abaixo do ponto médio teórico tanto nas escalas totais como nas sub-escalas). Um resultado não esperado consistiu no facto de os indivíduos que têm menos anos de experiência profissional terem médias superiores de resistência à mudança, maiores necessidades de rotinas, e uma opinião mais desfavorável sobre as mudanças implementadas nos últimos meses. Uma possível explicação para este resultado poderá residir no facto de os jovens com pouca experiência se sentirem inseguros no início da carreira. Assim, é possível que prefiram situações estáveis até estarem mais confiantes do seu desempenho nas tarefas que lhes estão atribuídas, seja pelo desenvolvimento de competências ou pelo factor experiência.

Outro resultado interessante consiste no facto de maiores níveis de cinismo total e pessimismo estarem associados ao sector privado. No entanto, seria necessário termos mais detalhes sobre as organizações dos inquiridos para podermos interpretar este resultado.

A amostra ser constituída por jovens poderá também ser uma justificação para não termos encontrado uma correlação entre resistência à mudança e percepção de intensidade da mudança como aconteceu no trabalho de Wanous et al. (2000), dado que os jovens estão mais familiarizados com as situações de mudança do que as gerações anteriores. De notar que também não foram encontradas correlações significativas entre a resistência e o cinismo e variáveis demográficas de género, idade, estado civil, habilitações, nível hierárquico, e tamanho da organização.

No entanto, a análise ANOVA revelou que existia uma diferença significativa para o nível hierárquico, tendo o grupo dos Directores a média mais baixa na escala total de cinismo e na sub-escala “atribuições disposicionais”. Este resultado pode ser devido ao facto de serem os Directores os responsáveis pelas decisões de mudança, pelo que terão menores níveis de “atribuições disposicionais” (confiança nas capacidades e motivação dos responsáveis) e consequentemente menores níveis totais de cinismo.

4.2 Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futura

A presente investigação inclui apenas uma amostra de jovens, não sendo efectuada uma comparação com outras faixas etárias, pelo que não foi possível analisar diferenças geracionais. Uma outra limitação prende-se com o facto, de a amostra ter uma maioria de jovens com cursos superiores universitários numa área de Economia/Gestão, o que faz com que os resultados não possam ser generalizados. Assim, em pesquisas futuras sugeríamos a utilização de amostra de maior dimensão e mais diversificadas em termos de características demográficas e organizacionais.

Outra limitação diz respeito ao tempo de recolha de repostas, que, além de não ter sido o suficiente para obter uma amostra de maior dimensão, também pode não ter ocorrido na melhor altura para obter respostas objectivas. Para muitos os meses de Agosto/Setembro são altura de férias, pelo que as respostas podem ter sido diferentes das que dariam se estivessem em contexto organizacional, sujeitos às pressões, rotinas e mudanças do dia a dia.

Por último, este trabalho incluiu algumas causas da resistência à mudança e do cinismo, mas, por questões de tamanho do questionário, não foram incluídas do estudo as consequências. Para uma melhor compreensão da resistência e do cinismo e dos seus efeitos para as organizações, sugerimos que pesquisas futuras tenham também em consideração a análise das consequências dos diferentes componentes de resistência e de cinismo.

Bibliografia

Ansoff, L.H. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International Ltd, London.

Baptista, P., Branco, C., Gouveia, P. Silva, R., Simões, L. (2011), *Liderança e Comportamento Organizacional. Employee Cynicism and Resistance to Change*. Trabalho realizado para a disciplina de Comportamento Organizacional no MBA, ISEG

Beer, M. and Eisenstat, R.A. (1996), *Developing an organization capable of implementing strategy and learning*, *Human Relations*, Vol. 49 No. 5, pp. 597-617.

Blumenthal, B., Haspeslagh, P. (1994), *Toward a definition of corporate transformation*, *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 101-6

Bortolotti, S., Souza, R., Andrade, D. (2008), *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. V *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* – SEGET, Rezende RJ.

Câmara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2005). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Coghlan, David. A (1993) *A person-centred approach to dealing with resistance to change*. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10-14

Collinson, D. (1994) *Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace*. in *Jermier, J.M, Knights, D, Nord, W.R. (Eds)*, *Resistance and Power in Organizations*, Routledge, New York, NY, p.25-68.

Dias, M. (2001). *Cinismo Organizacional*. *Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnológicas- Faculdade de Psicologia*.

Duque, W., Machado, M., Pelissari, A., *Resistência à mudança tecnológica: Uma análise de influências nas instâncias de clima, cultura e poder de uma empresa de importação Espírito – Santense*. *FUCAPE Business School*.

Eaton, J. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. *York University*. Toronto, Ontario

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1996), *Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal*, *Sloan Management Review*, Vol. 37.

Goldstein, J. (1988), *A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change*, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 16-26.

Goodstein, L.D. and Burke, W.W. (1991), *Creating successful organization change*, *Organizational Dynamics*.

Hernandez, J., Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica. *Revista de Administração de Empresas*

Hochwater, W., James, M., Johnson, D. & Ferris, G. (2004). The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

Joshi, K.(1991) A model of users. perspective on change: the case of information systems technology implementation. *MIS Quarterly, Minneapolis*.

Kanter, R. M.(1985) Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52–56.

Kirton, M. (1980). *Adaptors and innovators in organizations*. Human Relations, vol 33, n.4., 213-224.

Kotter, J. (1997) Liderando Mudanças – Um Plano de Ação para fazer as coisas acontecerem. *Rio de Janeiro: Campus*.

Kurtz, P., Duncan, A.(1998) Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting, Montvale*.

Laplante, A.(1991) *Resistance to change can obstruct computing strategy*. InfoWorld, v. 13, n. 23, p. S59-S63.

Lau C. M.; Woodman R. W. (1995) Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*

Lawrence, P. R.,(1954) *How to deal with resistance to change*. Harvard Business Review, Boston, v. 32.

Levy, A. (1986), Second-order planned change: definition and conceptualization, *Organizational Dynamics*, Summer.

Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, New York.

Lorenzo, J.D. (2000), Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso. *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.

Maroco, (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS. 3ªedição*. Lisboa: EdiçõesSílabo, Lda.)

Marshak, R.J. (1993), *Managing the metaphors of change*, Organizational Dynamics, VoI. 22 No. 1, pp. 44-56.

Maurer, R.(1997) *Transforming resistance: using resistance to make change happen*. Human Resources Professional, v. 10, n. 6, p. 3-6.

McClough, A.; Rogelberg, S.; Fisher, G. & Bachiochi, P. (1998). *Cynicism and the Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey*. *Organization Development Journal*. Volume 16. Number 2.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*

Mezias, S.J. and Glynn, M.A. (1993), *The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution*, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101

Miranda, S. M. (2007). *Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoría* (Tesis doctoral en Comunicación Social: Comunicación Institucional e Empresarial). Madrid / Lisboa: *Universidade Complutense de Madrid / Escola Superior de Comunicação Social*.

Nadler, D.A. and Tushman, M.L. (1990), *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*, *California Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 77-97.

Naus, F.; Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in Workplace, *Human Relations*

Oreg, S. (2003). *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

Pardo del Val, M., Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*. 41, 1/2; ABI/INFORM Complete

Paz, A., Rosa, F., Bastos, L., Ferreira, P., Valverde, P. (2012) O Cinismo na mudança Organizacional. Liderança e Comportamento Organizacional. Trabalho realizado para a disciplina de Comportamento Organizacional, *MBA ISEG*.

Poe, C. D., Viator, R. E. (1990) *What to do when employees resist automation*. *Journal of Accounting and EDP*, v. 5, n. 4, p. 9- 14.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997) *Understanding and managing cynicism about organizational change*. *Academy of Management Executive*

Ribeiro, P. (2010). *Percepção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto organizacional Português: Análise dos principais factores antecedentes*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, *ISEG*.

Soloman, C. (1994). Como lidar com a nova geração de Administradores, os Baby Busters. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 2, p.78-87

Wanous, J., Austin, J., Arnon & Reichers (2000). Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management*.

ANEXO 1

Questionário

1. Classifique a intensidade de mudança verificada no seu contexto de trabalho nos últimos 6 meses

	1. Não se registou qualquer mudança	2. Intensidade da mudança muito pouco significativa	3. Intensidade de mudança pouco significativa	4. Intensidade de mudança média	5. Intensidade de mudança alta	6. Registaram-se mudanças radicais
Tarefas a desempenhar						
Esforço requerido para realizar tarefas						
Exigências dos superiores hierárquicos						
Competências necessárias para desempenhar a função						
Expectativas dos outros face à sua função (ex. colegas do mesmo ou de outros departamentos)						
Equipamentos utilizados para realizar as tarefas						
Disponibilidade horária solicitada						
Membros da sua equipa de trabalho						
Política de remunerações						
Perspectivas de evolução de carreira						

2. Após aplicação da mudança, classifique a sua opinião quanto à situação actual nos aspectos em que esta se verificou.

	0. Não aplicável (não houve mudança)	1. Muito pior que antes da mudança	2. Bastante pior que antes da mudança	3. Um pouco pior que antes da mudança	4. Um pouco melhor que antes da mudança	5. Bastante melhor que antes da mudança	6. Muito melhor que antes da mudança
Tarefas a desempenhar							
Esforço requerido para realizar tarefas							

Exigências dos superiores hierárquicos							
Competências necessárias para desempenhar a função							
Expectativas dos outros face à sua função (ex. colugas do mesmo ou de outros departamentos)							
Equipamentos utilizados para realizar as tarefas							
Disponibilidade horária solicitada							
Membros da sua equipa de trabalho							
Política de remunerações							
Perspectivas de evolução de carreira							

3. Analise se as seguintes afirmações estão de acordo com a sua opinião sobre si mesma(o)

	0.Sem opinião	1. Discorda completamente	2.Discorda	3.Tende a discordar	4.Tende a concordar	5.Concorda	6.Concorda completamente
Os meus pontos de vista são consistentes ao longo do tempo							
Prefiro tarefas rotineiras a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas							
Penso que mudar os planos dá sempre uma grande confusão							
Prefiro estar sempre fazer mesmas coisas do que tentar coisas novas e diferentes							
As vezes dou por mim a evitar mudanças que sei que serão boas para mim							
Prefiro um dia de							

rotina a um dia cheio de imprevistos							
Geralmente penso que as mudanças são para pior							
Quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir a beneficiar							
Quando as tarefas se tornam muito rotineiras, procuro novas formas de as realizar, ou novas coisas para fazer							
Não é fácil alguém fazer-me mudar de opinião							
Se o meu superior mudasse os critérios de avaliação de desempenho isso iria causar-me desconforto, mesmo que não tivesse de me esforçar mais							
Quando chego a uma conclusão sobre um assunto, não é provável que mude de ideias							
Se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu iria sentir-me aborrecido(a)							
Quando faço planos não é muito provável que os altere							
Normalmente fico incomodado com mudanças, mesmo que possam potencialmente melhorar a minha vida							
Quando me informam que os planos vão ser alterados isso cria-me uma certa tensão							
Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico bastante stressado(a)							
Mudo de opinião com frequência							

4. Analise se as seguintes afirmações estão de acordo com a sua opinião sobre a organização onde trabalha

	0.Sem opinião	1. Discorda completamente	2.Discorda	3.Tende a discordar	4.Tende a concordar	5.Concorda	6.Concorda completamente
Os planos para melhorias futuras não vão ter resultados significativos							
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não sabem o suficiente sobre o assunto							
As tentativas realizadas para melhorar a situação actual da organização não vão produzir grandes resultados							
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização não podem ser responsabilizadas caso a situação não melhore							
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não se preocupam o suficiente em cumprir a sua função							
As sugestões dadas para resolver problemas na organização não vão fazer grande diferença							
A maior parte dos programas previstos para resolver problemas na organização não vai servir para nada							
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas da organização não têm recursos suficientes para o fazer							
As pessoas responsáveis pela implementação de mudanças na organização não têm							

as competências necessárias para cumprirem a sua função							
As pessoas responsáveis por implementar mudanças na organização não têm suficiente cooperação por parte dos outros funcionários.							
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas não se empenham o suficiente nesse sentido							
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização estão sobrecarregadas com demasiadas responsabilidades							

Dados Demográficos

5. Género

- Feminino
- Masculino

6. Idade _____

7. Estado civil

- Solteira(o)
- Casada(o)
- Divorciada(o)
- Viúva(o)

8. Habilitações Literárias

- Ensino Primário
- Ensino Secundário
- Ensino Superior Técnico
- Ensino Superior Universitário

9. Curso Seguido em Estudos Superiores Técnicos ou Universitários

- Agronomia
- Arquitectura
- Artes e Design
- Ciências Sociais
- Ciências Naturais

Direito
Economia/ Gestão
Engenharia
Outro.

10. Tempo Total Experiência profissional até à data

1 a 3 anos
4 a 6 anos
7 a 10 anos
11 a 15 anos
>15 anos

11. Tempo Total na organização onde trabalha actualmente

<1ano
1 a 3 anos
4 a 6 anos
7 a 10 anos
>10 anos

12. Ramo de actividade, nas organização, onde trabalha

Agricultura/ Pescas
Banca/Seguros
Electricidade/ Água/ Gás
Industria/ Manufactura
Comércio
Construção
Hotelaria/ Restauração
Transportes
Telecomunicações
Consultoria
Ensino
Saúde
Outro.

13. Sector

Público
Privado

14. Número de trabalhadores

0-50
50-100
100-500

500-1000
>1000

15. Nível Hierárquico

Administrador
Director
Gestor Intermediário
Gestor de primeira linha
Trabalhador qualificado
Trabalhador não qualificado
Outro.

16. Departamento

Gestão Geral
Administrativo
Aprovisionamento
Consultoria
Distribuição
Finanças
GRH / Pessoal
Informática
Internacional
Investigação &
Desenvolvimento
Jurídico
Marketing
Produção
Serviços Técnicos
Vendas
Outro.

ANEXO 2

Tabelas Estatísticas

Tabela 3.1 - Fiabilidade da escala “intensidade da mudança”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Tarefas a desempenhar	,689	,864
Esforço requerido para realizar as tarefas	,724	,861
Exigências dos superiores hierárquicos	,713	,862
Competências necessárias para desempenhar a função	,746	,860
Expectativas dos outros face à sua função (ex: colegas do mesmo ou de outros departamentos)	,653	,867
Equipamentos utilizados para realizar as tarefas	,599	,871
Disponibilidade horária solicitada	,635	,868
Membros da sua equipa de trabalho	,561	,874
Política de remunerações	,436	,882
Perspectiva de evolução de carreira	,373	,887

Tabela 3.2 - Fiabilidade de escalas “Opinião sobre Mudança”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Tarefas a desempenhar	,781	,946
Esforço requerido para realizar as tarefas	,877	,941
Exigências dos superiores hierárquicos	,803	,944
Competências necessárias para desempenhar a função	,753	,946
Expectativas dos outros face à sua função (ex: colegas do mesmo ou de outros departamentos)	,788	,944
Equipamentos utilizados para realizar as tarefas	,750	,946
Disponibilidade horária solicitada	,817	,944
Membros da sua equipa de trabalho	,658	,950
Política de remunerações	,831	,943
Perspectiva de evolução de carreira	,850	,942

Tabela 3.3 - Fiabilidade de escalas “Total de Resistência à Mudança”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Prefiro tarefas rotineiras a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas	,574	,905
Penso que mudar os planos dá sempre uma grande confusão	,656	,902
Prefiro estar sempre a fazer as mesmas coisas, do que tentar coisas novas e diferentes	,633	,904
Às vezes dou por mim a evitar mudanças que sei que serão boas para mim	,634	,903
Prefiro um dia de rotina a um dia cheio de imprevistos	,717	,900
Geralmente penso que as mudanças são para pior	,649	,902
Quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir a beneficiar	,674	,901
Não é fácil alguém fazer-me mudar de opinião	,457	,909

Se o meu superior mudasse os critérios de avaliação de desempenho isso iria causar-me desconforto, mesmo que não tivesse de me esforçar mais	,517	,907
Quando chego a uma conclusão sobre um assunto, não é provável que mude de ideias	,467	,909
Se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu iria sentir-me aborrecido(a)	,612	,904
Quando faço planos não é muito provável que os altere	,639	,903
Normalmente fico incomodado com mudanças, mesmo que possam potencialmente melhorar a minha vida	,702	,901
Quando me informam que os planos vão ser alterados isso cria-me uma certa tensão	,637	,903
Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico bastante stressado(a)	,537	,906

Sub-escalas da resistência à mudança

Tabela 3.3.1 - Fiabilidade de escalas “Rotinas”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Às vezes dou por mim a evitar mudanças que sei que serão boas para mim	,640	,732
Prefiro um dia de rotina a um dia cheio de imprevistos	,647	,728
Quando faço planos não é muito provável que os altere	,552	,774
Quando me informam que os planos vão ser alterados isso cria-me uma certa tensão	,599	,752

Tabela 3.3.2 - Fiabilidade de escalas “Reacção Emocional”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir a beneficiar	,571	,733
Quando chego a uma conclusão sobre um assunto, não é provável que mude de ideias	,517	,763
Se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu iria sentir-me aborrecido(a)	,623	,705
Normalmente fico incomodado com mudanças, mesmo que possam potencialmente melhorar a minha vida	,641	,701

Tabela 3.3.3 - Fiabilidade de escalas “Reacção Cognitiva”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Prefiro tarefas rotineiras a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas	,331	,222
Não é fácil alguém fazer-me mudar de opinião	,191	,383
Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico bastante stressado(a)	,444	,083
Mudo de opinião com frequência	-,024	,554

Tabela 3.3.4 - Fiabilidade de escalas “Visão a Curto Prazo”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Penso que mudar os planos dá sempre uma grande confusão	,639	,597
Prefiro estar sempre a fazer as mesmas coisas, do que tentar coisas novas e diferentes	,624	,625
Geralmente penso que as mudanças são para pior	,479	,701
Se o meu superior mudasse os critérios de avaliação de desempenho isso iria causar-me desconforto, mesmo que não tivesse de me esforçar mais	,384	,748

Tabela 3.4 - Fiabilidade de escala “Total do Cinismo”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Os planos para melhorias futuras não vão ter resultados significativos	,543	,905
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não sabem o suficiente sobre o assunto	,775	,890
As tentativas realizadas para melhorar a situação actual da organização não vão produzir grandes resultados	,838	,886
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização não podem ser responsabilizadas caso a situação não melhore	,740	,892
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não se preocupam o suficiente em cumprir a sua função	,681	,896
As sugestões dadas para resolver problemas na organização não vão fazer grande diferença	,770	,890
A maior parte dos programas previstos para resolver problemas na organização não vai servir para nada	,380	,914
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas da organização não têm recursos suficientes para o fazer	,671	,896
As pessoas responsáveis pela implementação de mudanças na organização não têm as competências necessárias para cumprirem a sua função	,571	,902
As pessoas responsáveis por implementar mudanças na organização não têm suficiente cooperação por parte dos outros funcionários.	,698	,895
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas não se empenham o suficiente nesse sentido	,543	,905
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização estão sobrecarregadas com demasiadas responsabilidades	,775	,890

Sub-escalas do Cinismo

Tabela 3.4.1 - Fiabilidade de escala “Pessimismo”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Os planos para melhorias futuras não vão ter resultados significativos	,646	,874
As tentativas realizadas para melhorar a situação actual da organização não vão produzir grandes resultados	,733	,838
As sugestões dadas para resolver problemas na organização não vão fazer grande diferença	,733	,839
A maior parte dos programas previstos para resolver problemas na organização não vai servir para nada	,818	,804

Tabela 3.4.2 - Fiabilidade de escala “Atribuição de Disposicional”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não sabem o suficiente sobre o assunto	,768	,824
As pessoas responsáveis pela implementação de melhorias não se preocupam o suficiente em cumprir a sua função	,753	,830
As pessoas responsáveis pela implementação de mudanças na organização não têm as competências necessarias para cumprirem a sua função	,665	,865
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas não se empenham o suficiente nesse sentido	,739	,837

Tabela 3.4.3 - Fiabilidade de escala “Atribuição Situacional”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização não podem ser responsabilizadas caso a situação não melhore	,122	,456
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas da organização não têm recursos suficientes para o fazer	,371	,187
As pessoas responsáveis por implementar mudanças na organização não têm suficiente cooperação por parte dos outros funcionários.	,295	,280
As pessoas responsáveis pela resolução dos problemas na organização estão sobrecarregadas com demasiadas responsabilidades	,150	,428

Tabela 3.5 - Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total

	N	Mean	Std. Deviation
TotIntensid	123	3,1154	1,05014
Totopinio	114	3,5244	,98207
TotResMud	123	2,6689	,79751
Rotinas	123	2,8388	,99026
REmoc	123	2,5000	,90705
VCurtPrazo	123	2,2954	,80888
TotCinism	121	3,0285	,89634
Pessimism	121	2,8953	1,00776
AtribDisp	119	3,0980	1,03917
Valid N (listwise)	111		

Tabela 3.6 - Diferenças no Tempo Total de Experiência até à Data

Total de Intensidade	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
1-3	43	3,160	0,944	3,601	0,008
4-6	36	3,369	1,063		
7-10	18	2,38	1,103		
11-15	17	3,417	1,027		
>15	9	2,777	0,807		

Total Opinião	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
1-3	41	3,698	0,784	2,922	0,024
4-6	35	3,592	0,956		
7-10	13	3,132	1,228		
11-15	17	3,693	1,021		
>15	8	2,612	1,062		

Tabela 3.7 - Diferenças por Nível Hierárquico

Total Cinismo	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Administrador	7	2,371	0,636	2,920	0,011
Director	3	1,7	0,7		
Gestor Intermedio	10	3,345	0,779		
Gestor 1.ª linha	7	2,996	0,392		
Trabalhador qualificado	70	3,193	0,900		
Trabalhador não qualificado	4	2,975	1,410		
Outro	20	2,745	0,787		

Atribuição Disposicional	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Administrador	7	2,285	0,619	2,575	0,022
Director	3	1,75	0,750		
Gestor Intermedio	9	3,750	1,007		
Gestor 1.ª linha	7	3	0,520		
Trabalhador qualificado	70	3,213	1,047		
Trabalhador não qualificado	4	2,875	1,506		
Outro	19	2,960	0,951		

Tabela 3.8. Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Total Intensidade	1																	
2. Total Opinião	0,022	1																
3. Total Resistência à Mudança	0,027	0,067	1															
4. Rotinas	-0,001	0,02	**0,895	1														
5. Reação Emocional	0,015	0,052	**0,863	**0,658	1													
6. Visão a curto prazo	0,056	0,02	**0,888	**0,756	**0,717	1												
7. Total Cinismo	0,021	**0,431	**0,220	*0,182	*0,190	**0,216	1											
8. Pessimismo	0,075	**0,436	**0,246	*0,203	**0,231	**0,246	**0,889	1										
9. Atribuição Disposicional	-0,062	**0,347	0,134	0,106	0,108	0,131	**0,927	**0,719	1									
10. Género	0,02	-0,033	-0,008	0	-0,077	0,089	-0,69	-0,84	-0,067	1								
11. Idade	-0,084	-1,139	-0,099	0,027	-0,121	-0,111	-0,001	-0,037	-0,004	0,158	1							
12. Estado Civil												1						
1=Solteiro										0,077	**0,565							
2=casado	-0,108	0,002	-0,104	-0,056	-0,075	-0,124	-0,051	-0,058	-0,052									
3= Divorciado																		
4= Viuvo																		
13. Hbit: Literárias																		
1= Ensino Primário																		
2= Ensino Secundário																		
3= Ensino Sup. Técnico																		
4= Ensino Sup. Universitário																		
14. Tempo Total Experiência até à data																		
1= 1 a 3																		
2= 4 a 6																		
3= 7 a 10																		
4= 11 a 15																		
5= >15																		
15. Tempo Total na Organização																		
1= <1																		
2= 1 a 3																		
3= 4 a 6																		
4= 7 a 10																		
5= >10																		
16. Sector																		
1= Público																		
2= Privado																		
17. Numero Trabalhadores																		
1= 0-50																		
2= 50-100																		
3= 100-500																		
4= 500-1000																		
5= >1000																		
18. Nivel Hierarquico																		
1= Administrador																		
2= Director																		
3= Gestor Intermedio																		
4= Gestor 1 linha																		
5= Trabalhador Qualificado																		
6= Trabalhador não qualificado																		

* p<0,05 ** p<0,01