

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA REDUÇÃO DE RESISTÊNCIAS
AS MUDANÇAS NA ÁREA COMERCIAL DA COCA COLA SABCO
SARL

Ana Bernabe Tete

MAPUTO
2009

Ana Bernabe Tete

Código 121789.

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA REDUÇÃO DE RESISTÊNCIAS AS
MUDANÇAS NA ÁREA COMERCIAL DA COCA COLA SABCO SARL**

Monografia apresentada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, da Universidade A
Politécnica, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciada em
Administração e Gestão de Empresas

Tutor: Dr. Atanzio Klironomos

Maputo

2009

Autora: Ana Bernabe Tete

Titulo: O impacto da comunicação na redução de resistência á mudanças na área comercial da Coca Cola Cabco SARL, Maputo.

Tutor: Dr. Atanasio Klironomos

Parecer do Tutor:

Este trabalho é um exercício visando a obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Supervisionei este trabalho de Licenciatura da candidata Ana Bernabe Tete, sobre o tema “O Impacto da comunicação na redução da resistência as mudanças na área comercial da Coca Cola Sabco SARL”. O trabalho preenche os requisitos considerados básicos para este efeito, e tem o mérito de se basear em casos concretos de avaliação do impacto da comunicação na entidade de produção e comercialização de bebidas, o que a meu ver, dá a possibilidade de se avaliar a capacidade da estudante em aliar a teoria com a pratica, pelo que pode ser submetido a defesa para a candidata explicar melhor a metodologia aplicada e o alcance das conclusões que o estudo apresenta.

Dr. Atanasio Klironomos

Docente de Técnicas de Negociação

Declaração

Declaro trabalho cujo tema consiste no “ Impacto da comunicação na redução da resistência as mudanças na área comercial da Coca Cola Sabco SARL” é da minha autoria e responsabilidade, resulta de um trabalho de investigação e que o mesmo nunca foi publicado nem apresentado.

Maputo, Maio de 2009

Ana Bernabe Tete

Aprovação do Júri:

Este trabalho foi aprovado no dia dede 2009 por nós, membros do Júri nomeados pelo Magnifico Reitor da A Politécnica, tendo sido atribuído a classificação (.....) valores:

O Presidente

O Oponente

O Supervisor

Dedicatória

Dedico o presente trabalho aqueles que influenciaram em especial meu pai (in memoria) minha Mãe, ao meu esposo, amigo e companheiro, meus filhos Edwin, Elon e Eunice

Agradecimentos

Ao Dr. Atanzio Klironomos, meu supervisor, o meu muito obrigada, que apesar de múltiplas tarefas, na altura crucial deste trabalho reservou o tempo para dar a sua máxima colaboração com o seu saber na contribuição prestada na orientação do trabalho.

Uma palavra de apreço ao Atanásio meu esposo, Edwin, Elon e Eunice meus filhos que consentiram sacrifícios até ao término do meu curso, finalmente estou de volta.

A todos aqueles que deram apoio moral ou material e que encorajaram a prosseguir e concluir a licenciatura, a palavra obrigada não esgota a minha gratidão.

A Coca Cola Sabco SARL que permitiu a realização deste trabalho, o meu obrigado.

Especial agradecimento para o corpo docente e técnico administrativo da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, que muito contribuiu para a minha formação.

A Politécnica, deixo o meu reconhecimento.

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA REDUÇÃO DE RESISTÊNCIAS ÀS
MUDANÇAS NA ÁREA COMERCIAL DA COCA COLA SABCO SARL**

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1.1- Introdução	1
1.2- Definição do Problema:	3
1.3 Objectivos	4
1.3.1 Objectivo Geral.....	4
1.3.2 Objectivos Específicos.....	4
1.4 Justificativa	5
1.5- Estrutura do Trabalho	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Conceito de Mudança	8
2.1.1 Objectivos e alvos da mudança:.....	9
2.1.2 Processo de mudança	9
2.1.3 Mudança Planeada e Não Planeada	10
2.1.5. Forças organizacionais e metas de mudanças	12
2.1.6. Mudança da estrutura.....	12
2.1.7. Mudança da Tecnologia.....	13
2.1.8. Mudança de Instalações Físicas	13
2.1.9. Mudança de Pessoas	13
2.1.10. Tipos de mudança	14
2.1.11. Mudança Incremental.....	14
2.1.12. Contexto externo.....	15
2.1.14. Conteúdo da mudança.....	16
2.1.15. Processo de mudança:	17
2. 2 - Resistência à Mudança.....	17
2.2.3.1 Factores que podem aumentar a resistência a mudanças	21
2.2.3.2 Factores que contribuem para a redução da resistência a mudanças	21
2.2.3.3 Como gerir a mudança organizacional	24
2. 3 Comunicação.....	25

2.3.1	Processo de Comunicação.....	26
2.3.2	Tipos de Comunicação.....	26
2.3.3	Barreiras à Comunicação.....	29
2.3.4	Papel da Comunicação na Minimização da Resistência à Mudanças.....	30
CAPÍTULO III.....		31
3.	MODELO TEÓRICO.....	31
3.1	Estágios.....	31
3.2.	Tipo e Técnica de Pesquisa Usados:.....	35
3.3	População e Amostra.....	36
3.4	Instrumento de Recolha de Dados.....	37
3.5	Factores Avaliados.....	39
3.6.	Procedimento de Recolha e Processamento de Dados.....	41
3.7	Limitações do Estudo.....	41
CAPÍTULO IV.....		43
4.	Apresentação e Análise de Dados.....	43
4.1.	Apresentação dos dados.....	43
4.1.1	Processo de mudança como forma de adequação das exigências do mercado: ...	44
4.1.2	Comunicação e o seu impacto nas mudanças:.....	46
4.1.3	Comportamento (integração das informações) e tendência a acção:.....	48
4.1.4	Resistência como forma de manifestar a insegurança.....	49
4.2	Análise dos dados.....	50
4.2.1	Processo de mudança como forma de adequação das exigências do mercado: ...	51
4.2.2	Comunicação e o seu impacto nas mudanças:.....	52
4.2.3	Comportamento (integração das informações) e tendência a acção:.....	53
4.2.3	Resistência como forma de manifestar a insegurança:.....	54
CAPÍTULO V.....		55
5.1	Conclusões.....	55
5.2.	Recomendações.....	56
6.	BIBLIOGRAFIA:.....	58

ANEXOS	59
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	A1
Questão	A1
ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	A4
Anexo 2.1 - Dados Demográficos.....	A4
Anexo 2.2 Gráficos Ilustrativos dos Dados Demográficos	A6
Anexo 2.3 Tabelas das Questões	A9
ANEXO 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	A14
Anexo 3.1 Factor a) - Mudanças organizacionais como factor de adequação ao mercado	A14
Anexo 3.2 Factor b) - Comportamento (integração das informações) e tendência a acção	A15
Anexo 3.3 Factor c) - Comportamento (integração das informações) e tendência a acção	A16
Anexo 3.4 Factor d) - Resistência como forma de manifestar a insegurança	A17
Anexo 3.5 Gráfico Resumo dos Factores	A18
Anexo 3.6 Gráfico Resumo das Questões	A19
ANEXO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS DE DADOS DEMOGRÁFICOS CRUZADOS.	
.....	A20
Anexo 4.1 Sexo X Formação Académica.....	A20
Anexo 4.2 Salário X Formação Académica	A20
Anexo 4.3 Salário X Anos de trabalho	A20
Anexo 4.4 Quadro de Pessoal X Anos de trabalho.....	A20

ILUSTRAÇÕES

(índice de Figuras)

Figura nº.1	Processo de Mudança.....	Pagina. 10
Figura nº. 2	Mudança Incremental.....	Pagina. 15
Figura nº 3	Fluxos Comunicacionais nas organizações.....	Pagina. 37
Figura nº 4	Modelo de resistência individual.....	Pagina. 31

SUMARIO EXECUTIVO

O presente trabalho visou a analisar o impacto da comunicação na redução da resistência às mudanças na área comercial da Coca Cola Sabco SARL Maputo.

O objectivo principal do presente trabalho consiste em analisar como é que a comunicação pode ser usada e aplicada de modo a reduzir a resistência às mudanças na área comercial da Coca Cola Maputo.

Para se atingir este objectivo, foram adoptados dois métodos de estudo nomeadamente a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Na revisão bibliográfica foi feita uma recolha de referência com ênfase nas teorias de comunicação relacionadas com o tema e no estudo de caso foram aplicadas as teorias e os conhecimentos da candidata para avaliar o impacto da comunicação na redução da resistência às mudanças na área da empresa que garante a colocação dos produtos no mercado – área comercial. Para o efeito, no imprescindível processo de recolha de dados recorreu - se ao questionário.

No estudo sobre o impacto da comunicação na redução de resistências à mudanças na área comercial da Coca-Cola tendo como base os resultados da pesquisa, concluiu-se essencialmente o seguinte:

- O processo de disseminação de informação sobre mudanças na organização é positivo;
- No relacionamento interpessoal entre os chefes e seus subordinados nota – se um distanciamento que trás como consequência a falta de uma interacção adequada.

De modo geral, a maioria dos respondentes concorda que a comunicação tem um impacto sobre as pessoas e processos na redução de focos de resistência e os canais de divulgação de informação existem mas na são abrangentes na área objecto deste estudo.

Baseado em respostas e conclusões deste estudo, recomenda-se seguinte:

- Clarificação dos objectivos da mudança através de uso de canais apropriados para comunicação;

- Reconhecimento das contribuições e participação dos trabalhadores no processo de mudanças;
- Melhorar a relação com os colaboradores como forma de fortalecer o bom ambiente de trabalho, para permitir a prestação de serviço de modo competitivo.
- Estruturar as funções de forma clara e fortificar as posições de poder para o resgate do controlo e influência sobre os colaboradores.

CAPÍTULO I

1.1- Introdução

Na República de Moçambique, estão em curso mudanças decorrentes dos processos de descentralização de economia nacional, redução de níveis de pobreza absoluta, através da promoção do crescimento económico rápido, sustentável e abrangente, focalizando a atenção na criação de um ambiente favorável ao investimento e desenvolvimento do empresariado nacional e da incidência de acções na educação, saúde e desenvolvimento rural, através da estratégia distrito como pólo de desenvolvimento. A evolução económica de Moçambique é também influenciada pela integração regional dos países da África através do NEPAD, por um lado, e da criação da zona de comércio livre na SADC, por outro lado.

Segundo Robbins (2002), estes processos impõem um ajustamento da gestão e actuação das empresas por forma a absorverem todas as mudanças num ambiente almejado de negócios.

As mudanças internas resultam de processos de liberalização de economia ocorridos nos finais da década 80, quando Moçambique começa a experimentar mudanças acentuadas nas esferas económica, política e social. Estas mudanças suscitaram grandes transformações no tecido empresarial. Nessa altura o Governo desenhou medidas com vista a alterar o xadrez que impedia o desenvolvimento do país, declarando a década 80 como década de vitória sobre o subdesenvolvimento, infelizmente inviabilizado pelo alastramento do conflito dos 16 anos.

Segundo Gobe (Apud, Branco, 2002), em 1987 foram iniciadas reformas que tinham como objectivo restabelecer os equilíbrios macroeconómicos e restaurar um ambiente conducente ao desenvolvimento económico, revertendo as tendências de crescimento marcadamente negativo. Para fazer face a esta situação, o Governo encetou negociações com o FMI¹ e desenhou o Programa de Reabilitação Económica (PRE), posteriormente designado por PRES².

¹ FMI - Fundo Monetário Internacional

² PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social

O PRE estabelecia como objectivo central reverter a tendência de declínio da oferta real de bens e serviços e de outros factores, que afectaram também o sector da industria de refrigerantes durante o período em referência caracterizado pelo monopólio. (Gobe, 2002)

As forças do mercado na indústria de refrigerantes desenvolveram-se e levaram a que o governo delineasse, algumas medidas, tais como a liberalização da economia, o que permitiu a entrada de potenciais investidores no país, e o surgimento de pequenas e grandes empresas. É neste âmbito que na industria de bebidas surge 1993 a Coca –Cola Sabco, SARL, subsidiária da Companhia Americana The Coca-Cola Company.

A actividade da Coca-Cola, não está isenta das forças de mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo.

Estas mudanças requerem a adopção de mecanismos que satisfaçam as estratégias definidas, que permitam à empresa fazer face aos desafios impostos pelo mercado, não obstante o facto da resistência as mudanças ser um dos primeiros aspectos do processo de mudanças a ser objecto de investigação. Assim, a comunicação surge como um elemento indispensável na gestão de resistências as mudanças que possam comprometer os planos. Robbins (2008)

De acordo com Ferreira et all (2001), nada no mundo empresarial se passa sem que, de alguma forma, a comunicação esteja envolvida

A área comercial constitui a espinha dorsal das actividades da Coca-Cola. Ele foi eleita objecto de estudo, onde as decisões de distribuição dos produtos são aplicadas envolvendo processos de comunicação intra e inter sectorial. Deseja-se que esta comunicação seja abrangente visando atingir um determinado fim. A comunicação joga um papel de relevo na redução de resistências a determinadas mudanças pretendidas.

Do ponto de vista da gestão e com base numa observação “in loco ”das práticas da Coca Cola em Maputo, os meios de comunicação internos existem. Mas talvez a falta de conhecimento por parte dos colaboradores da Coca Cola destes denotam-se focos de resistência, daí a pertinência da realização de um estudo nesta empresa para aferir o grau de implementação das mudanças.

Assim, este trabalho, propõem-se dissertar sobre a Comunicação e o seu impacto na redução da resistência as mudanças na Coca-Cola, e apresenta-se como um contributo útil e actual para as fraquezas identificadas.

1.2- Definição do Problema:

As mudanças que ocorrem no ambiente global, requerem dos gestores maior flexibilidade na adopção de mecanismos e estratégias que permitam a empresa fazer face aos desafios do mercado.

Kotler e Amstrong (2003), afirmam que a concorrência acrescida das empresas, as desorganizações dos grandes espaços mundiais e a aceleração tecnológica global, são factores que obrigam a repensar na definição da visão, missão, metas, actividades e mercados, das empresas no tocante à organização e processos de gestão, assim como, nos sistemas de informação, com vista a proporcionar uma resposta às mudanças impostas pelo ambiente.

As mudanças provocam, normalmente, ansiedade nas pessoas. A arte de saber predizer as consequências dos actos e métodos de trabalho transmite segurança e tranquilidade.

Se as pessoas não estiverem convencidas de que a mudança lhes é benéfica, a energia que irão despender será, exactamente, de sinal contrário, ou seja, irão boicotar o processo e resistirão às mudanças.

Segundo Robbins (2002), alguns dos factores que provocam maior resistência são:

- A incerteza quanto aos efeitos da mudança,
- A falta de vontade de perder privilégios adquiridos e
- O reconhecimento de responsabilidade pela situação que se pretende alterar.

A comunicação aparece como factor estratégico no sucesso do processo de mudanças, visto que gera resultados. Sempre que se pretende mudar algo deve se utilizar maior número possível de situações para mostrar como a situação actual não é, de facto, a melhor. Deve-se

envolver sempre outros actores no planeamento da mudança, e implementar indicadores que permitam comunicar com maior frequência possível todas as vantagens da nova situação.

Assim, é pertinente perguntar-se: "*Até que ponto, o desenvolvimento de uma comunicação interna adequada poderá contribuir para a redução dos focos de resistência a mudança dos trabalhadores da área comercial da Coca-Cola SARL,?*" .

Para uma melhor especificação do problema em estudo, são colocadas as seguintes questões auxiliares:

- Haverá uma relação entre a forma como as mudanças são comunicadas e a existência de resistência a mudanças dos trabalhadores da área comercial da Coca-cola?
- Terão os gestores da Coca-Cola se apercebido da necessidade de desenvolver uma comunicação adequada para fazer face à possíveis focos de resistência às mudanças?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

O Objectivo geral do trabalho é analisar como é que a comunicação interna influi na redução dos focos de resistências às mudanças na área Comercial da Coca-cola Sabco Moçambique, SARL.

1.3.2 Objectivos Específicos

A par do objectivo geral, este trabalho pretende também alcançar os seguintes objectivos específicos:

- Compreender a importância que a comunicação interna exerce na redução da resistência as mudanças na área Comercial da Coca-Cola Sabco Moçambique;
- Verificar como os gestores da área Comercial da Coca-cola usam a comunicação interna com vista a redução dos focos de resistência às mudanças;

- Descrever os principais factores da comunicação interna que podem influenciar na redução da resistência às mudanças na Coca-Cola

1.4 Justificativa

No ambiente de trabalho, a mudança continuará a desempenhar um papel importante na transformação do sistema social, o que obriga a um ajustamento dos processos de comunicação para criar uma consciência permanente de flexibilidade no fluxo de informação, com o objectivo de diminuir o seu efeito negativo.

As mudanças que se verificam no ambiente económico, permitem a entrada na industria de empresas cada vez mais competitivas. Sendo a Coca Cola uma delas, os seus dirigentes preocupam se com a competitividade bem como o nível do seu desempenho.

A Coca Cola Moçambique é uma entidade privada dotada de órgãos representativos próprios que visam a prossecução dos interesses dos seus consumidores, sendo dotada de autonomia patrimonial, administrativa e financeira.

Esta dedica-se a fabricação, engarrafamento e comercialização de refrigerantes de vários sabores para satisfação do mercado nacional.

Segundo os objectivos estratégicos, esta deve aumentar continuamente as vendas de caixas unitárias do produto de uma forma sustentável e lucrativa, satisfazendo potenciais consumidores através da prestação de um serviço de qualidade aos clientes.

Tendo como visão, ser melhor engarrafadora da coca cola no mundo, do ponto de vista da gestão e com base nos comentários informais dos trabalhadores, na Coca Cola Maputo, verifica-se uma aparente falta de interacção entre a dirigentes e seus colaboradores, isto é, a informação não flui de forma abrangente.

Dados resultantes de uma observação sistemática dão indicações de que as técnicas de comunicação usadas pelos gestores não permitem que a informação seja acessível a todos os níveis da empresa principalmente aos operacionais. Os computadores e os jornais

informativos não são do conhecimento da maioria dos trabalhadores. Estes problemas influenciam na resistência às mudanças, por mais que sejam positivas.

Sempre que há mudanças os colaboradores sentem-se inseguros, sobretudo quanto aos procedimentos que esta irá desenvolver. Este sentimento de insegurança cimenta-se pelo facto de, do topo para base, não existirem mecanismos que permitam a percepção do sentimento dos empregados.

Tudo isto influencia na qualidade do ambiente de trabalho, manifestando-se por resistência, descontentamento e outras formas contrárias aos objectivos da organização. Como salienta Robbins (2002), a insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras, como por exemplo, tornar-se insubordinados.

Todavia, o bom desempenho de uma organização depende do grau de satisfação, envolvimento, comprometimento e constante interacção entre os seus membros, líderes e liderados. De acordo com Robbins (2002), os funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho e do outro, podem estar mais dispostos a ir mais além de suas atribuições regulares por quererem repetir experiências positivas.

Portanto, constitui a razão deste trabalho, conhecer o grau de influencia de que é dotada a comunicação na redução dos focos de resistência aos processos de mudanças na área comercial da Coca-Cola, por um lado e como futura licenciada em Administração e Gestão de Empresas, a componente de Gestão de Recursos Humanos e processos de mudanças organizacionais constituiu uma das áreas de estudo que mais interesse despertou ao longo do curso, por outro.

O anseio na realização deste trabalho consiste em perceber a relevância da comunicação abrangente na área comercial responsável pela colocação dos produtos da empresa no mercado, por um lado e o contributo da comunicação interna na redução da resistência às mudanças, por outro.

1.5- Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto por cinco capítulos, designadamente:

O primeiro que apresenta a introdução, contextualiza a visão geral do estudo, definição do problema da pesquisa, assim como os objectivos que o estudo pretende alcançar, sua relevância e as dificuldades encontradas na realização do estudo.

O segundo capítulo abarca a fundamentação teórica, fazendo uma análise exaustiva pertinente da literatura existente sobre a comunicação e a resistência às mudanças nas organizações. Este capítulo, com base em conceitos e aspectos relevantes, proporciona um suporte científico ao estudo.

O terceiro capítulo, sobre a metodologia, focaliza o modelo teórico adoptado para o estudo e estratégias, incluindo a recolha e análise dos dados, descrevendo as características da amostra e o método usado para o tratamento de dados.

O quarto capítulo, voltada para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, faz a apresentação e a análise de dados. Neste foram aplicados métodos e técnicas adequadas sugeridas pelos procedimentos estatísticos do programa SPSS Microsoft Excel. Neste capítulo é feita a discussão dos resultados da pesquisa.

O quinto e último capítulo, é dedicado às conclusões finais. É neste capítulo que são apresentadas as sugestões do presente trabalho.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

O facto de considerar que vivemos num ambiente de turbulência e de mudança, cujo ritmo é intenso e a concorrência ameaça a sobrevivência de praticamente todas aquelas empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho e de negócio. Um dos aspectos a ser observado pelas empresas é o comportamento dos recursos humanos perante a dinâmica do ambiente e a maneira como reagem às mudanças de processos e técnicas de trabalho tendentes a tornar os serviços da empresa mais competitivos no mercado.

Para estas organizações, o alcance dos objectivos depende do acompanhamento inteligente destes factores, do domínio da tecnologia, da sua operacionalização e da renovação e aplicação constante de conhecimentos dinâmicos.

2.1 Conceito de Mudança

A falta de domínio do conceito de mudança, aliada ao medo do futuro faz com que as pessoas nas organizações reajam negativamente à implementação de medidas que visam mudanças.

Segundo Câmara et al (2007), a mudança é a alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades e exigências do mercado. Ferreira (1999) acrescenta afirmando que a mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o grau ou profundidade em que as condições da organização são alteradas.

Vários autores conceitualizam mudança de forma coincidente ao afirmarem que ela resulta das alterações que ocorrem no ambiente que as rodeia e conforme o grau de profundidade em que as organizações ou pessoas são mudadas.

2.1.1 Objectivos e alvos da mudança:

A mudança pode visar objectivos diversos como a aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão por parte dos colaboradores, a adopção de novos comportamentos e atitudes face às exigências ou satisfação dos clientes da empresa, a reorganização dos processos de trabalho e de coordenação interna e assumpção de novos valores.

Ferreira et al (2001) defende que consoante os objectivos visados, os processos de mudança nas organizações podem ter como alvo os indivíduos, os grupos ou a organização globalmente considerada, na seguinte esteira:

Os objectivos da mudança organizacional condicionam o nível em que esta deverá ser realizada e delimitam os seus efeitos sobre a vida da organização:

As mudanças ao nível dos indivíduos visam, geralmente, o aperfeiçoamento profissional, a aquisição de novos conhecimentos ou competências, a modificação de comportamentos e de atitudes;

As mudanças podem focalizar-se nos grupos e nas relações entre os diversos grupos que integram a organização com vista a gerir a cooperação e a competição associada à interdependência dos recursos;

As mudanças a nível organizacional, incidem sobre toda a actividade sócio - organizativa, nomeadamente: sobre os valores e a cultura organizacional, sobre as práticas e os processos de gestão, sobre a tecnologia e a estrutura, ou sobre a estratégia global da organização;

2.1.2 Processo de mudança

A mudança é a passagem de uma situação para outra ou de um estado para o outro, ou ainda implica sair do conhecido para o desconhecido, com o objectivo de adequar a empresa a nova realidade do mercado e torna-la cada vez mais líder e competitiva.

Camara et al (2007), esclarece que quer a mudança ocorra de forma planeada, ou imposta por forças externas da empresa, o ponto de partida consiste sempre numa situação presente transitando para visão futura

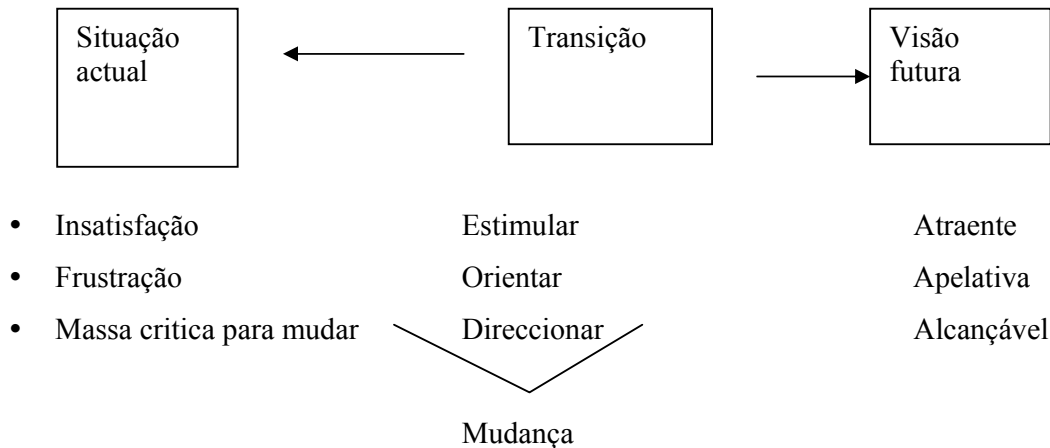


Figura no.1 Processo de Mudança.

Fonte: Camara (2007)

Insatisfação cria um estado de frustração, suficientemente forte para gerar uma massa crítica que faça desencadear a mudança. Essa insatisfação está ligada à existência de uma visão futura, que assegura o sucesso continuado da empresa. A massa crítica da mudança, consiste no processo de transição entre a situação presente e a visão futura.

2.1.3 Mudança Planeada e Não Planeada

Robbins (2002), afirma que mudança planeada é melhorar a capacidade da organização em se adaptar as mudanças em seu ambiente mudar o comportamento dos funcionários.

Para Ferreira et all (1999) a mudança planeada pressupõe algum tipo de estabilidade e de previsibilidade das condições em que a organização vai operar, o que permite diferenciar, no tempo, a fase de concepção e planeamento da fase de implantação das alterações consideradas necessárias. A mudança não planeada resulta das pressões para manter ou aumentar a competitividade, em função de alterações verificadas na envolvente.

2.1.4 Mudança Organizacional

A mudança organizacional é dos principais desafios que as organizações têm de engrenar com vista a sua própria sobrevivência e desenvolvimento.

Ferreira et all (2001), identificar quatro teorias explicativas dos processos de mudanças:

- **Teoria do ciclo de vida** baseia-se na metáfora do crescimento orgânico e considera que as organizações, geralmente, se desenvolvem num ciclo que compreende as etapas de criação, crescimento, maturidade e declínio.

Qualquer uma destas etapas requer um conjunto de mudanças indispensáveis ao ajustamento da organização. De acordo com esta perspectiva, se uma organização não efectuar as mudanças requeridas atempadamente caminharão inevitavelmente para o declínio.

- **A teoria da evolução** baseia-se na metáfora da sobrevivência competitiva utilizada na explicação da evolução das espécies. Numa população de organizações que competem pela sua sobrevivência, aquelas que conseguirem introduzir variações que lhes permita ajustamentos mais rápidos e mais eficazes às condições da dinâmica sócio económico terão mais hipóteses de sobreviver.
- **A teoria dialéctica** – Esta teoria assume que o conflito, ou a oposição, é um processo básico numa população de organizações, na medida em que estas existem num contexto de forças contraditórias e competem umas com as outras com vista a garantirem o domínio ou controlo do contexto que lhes é relevante. A mudança desenvolve-se a medida que uma situação é desafiada e confrontada por forças alternativas que podem levar a uma nova situação organizacional que, por sua vez, poderá ser confrontada. A abordagem dialéctica salienta que o carácter construído da mudança, na medida em que a oposição e o conflito resultam das acções desencadeadas pelos membros das organizações.
- **A teoria teleológica** está subjacente a maioria das teorias racionais sobre as organizações, pressupõe que as mudanças se realizam com vista a alcançar os objectivos racionalmente definidos pelos membros de uma organização. Partir da

definição de determinados objectivos, toma-se decisões racionalmente coerentes com os tais objectivos e implementa-se um conjunto de acções que supostamente conduzirão as mudanças pretendidas. A racionalidade subjacente a esta abordagem não permite, garantir em muitas situações, que as vias escolhidas conduzam necessariamente aos resultados pretendidos.

As teorias apresentadas permitem explicar os diferentes pressupostos de mudanças que se realizam em diferentes níveis de análise, e simultaneamente, permitem compreender o conjunto de influências que podem incidir sobre a implementação de mudanças.

2.1.5. Forças organizacionais e metas de mudanças

Schermerhorn (1999), defende que as forças de mudança estão sempre presentes dentro e ao redor das organizações, que podem ser estranhas nas fusões, alianças estratégicas e vendas.

A mudança na cultura e na estrutura é exemplo das tentativas organizacionais de se adaptarem aos padrões de crescimento. Os sistemas de benefícios e recompensas são exemplos de tentativas organizacionais para lidar com políticas em desenvolvimento.

Robbins (2002), afirma que os colaboradores são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, a mudança planeada volta a mudança do comportamento das pessoas e dos grupos de trabalho. Essas mudanças quando ocorrem, interferem em outras como, por exemplo, no que as pessoas fazem.

Os agentes de mudança nas organizações devem ser os gestores dos diversos níveis nas organizações, funcionários ou consultores externos. Quando as mudanças são orientadas quer por pessoas internas quer por externas é necessário a comunicação, uma ferramenta fundamental para o sucesso.

2.1.6. Mudança da estrutura

As estruturas organizacionais não são imutáveis. As alterações do ambiente externo e a forma de organização do trabalho, exigem alterações de estrutura.

Segundo, Robbins (2002), a estrutura de uma organização se define pela forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas. Os agentes de mudanças podem alterar um ou mais elementos do modelo da organização e introduzir modificações no modelo estrutural vigente.

2.1.7. Mudança da Tecnologia

A introdução de novas tecnologias constitui um dos factores muito importantes para o desenvolvimento organizacional, a automatização torna os processos de trabalho mais flexíveis e maior qualidade dos serviços oferecidos.

Segundo Sousa (1999), actualmente, as mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, além da automação e da informatização que substituem as pessoas por máquinas.

As mudanças tecnológicas que ocorrem nas organizações são encaradas pelos colaboradores como sendo ameaçadoras. A introdução de mudanças tecnológicas sem o devido acompanhamento das componentes comunicação e formação dos que vão implementar pode constituir fosso onde se afundam os esforços daquelas mudanças.

2.1.8. Mudança de Instalações Físicas

Robbins (2002), defende que a eliminação das paredes e divisórias, o ambiente de trabalho torna-se mais aberto, no qual os funcionários podem se comunicar com mais facilidade, pode-se mudar o tipo de iluminação, a temperatura ambiente, os níveis de ruído, a limpeza do ambiente e decoração.

2.1.9. Mudança de Pessoas

Para Robbins (2002), trata-se de mudanças necessárias nas atitudes e comportamentos dos membros da empresa, por meio de comunicação, tomada de decisões e soluções de problemas, para que trabalhem juntos e alcancem objectivos almejados.

2.1.10. Tipos de mudança

Segundo Ferreira (1999), a mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o modo como é iniciada e o grau em que as condições da organização são alteradas. E identifica quatro tipos de mudanças organizacionais:

- **Mudanças incrementais** – Quando se trata de realizar mudanças planeadas de primeira ordem, por exemplo, se inscrevem no processo normal de actualização do funcionamento da organização.
- **Transformacional** – trata-se de mudanças no clima e na cultura da organização, com alterações profundas dos processos de gestão.
- **Evolucionista** – Quando o crescimento da empresa implica a implementação de mudanças não planeada, como forma de corresponder as necessidades dos clientes ou pressão dos concorrentes.
- **Revolucionaria** – Quando a organização se vê obrigada a alterar radicalmente os princípios que orientam, com mudanças gerais e profundas, que no nível da estrutura, quer no nível do funcionamento global e estratégico.

Belhim (2001), acrescenta que, se a causa da mudança resulta da performance da natureza da mudança a implementar, encontramos dois tipos bem diferentes. A mudança incremental, e a mudança profunda.

2.1.11. Mudança Incremental

Belhim (2001) define a mudança incremental, como sendo uma rotura no interior de um sistema organizacional marcado pela inércia, ou seja, o sistema organizacional ao desalinhar-se, relativamente à percepção que alguns dos seus elementos tem, face às exigências do contexto interno ou externo

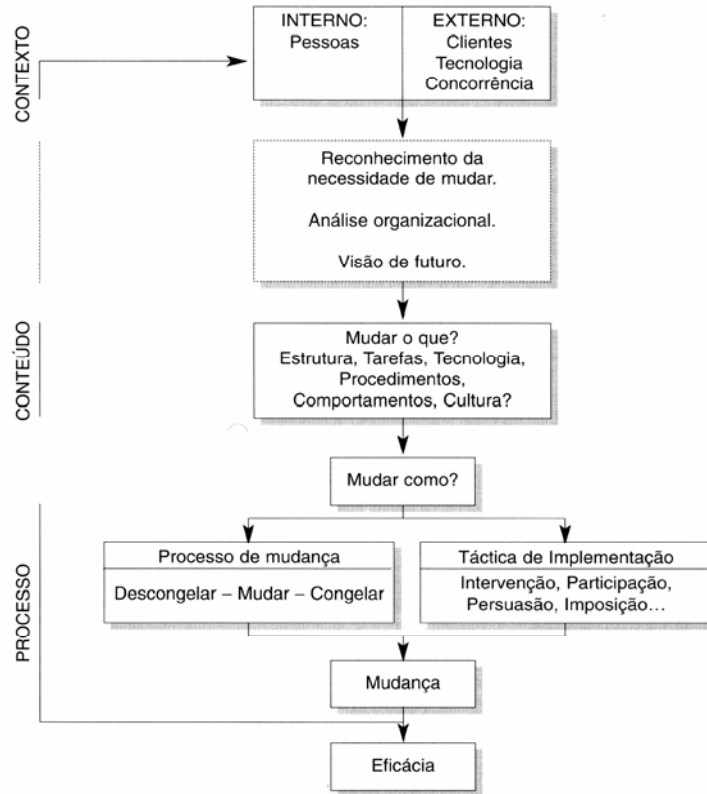


Figura nº 2 , Mudança Incremental (Fonte: Belhim (2001))

2.1.12. Contexto externo

Os **Clientes** com seu poder negocial. - é necessário que o produto ou serviço fornecido pela organização seja conhecido pelos clientes o que permite identificar as oportunidades, as ameaças e as possibilidades de segmentação do mercado.

Os **concorrentes** - A entrada de novos concorrentes, de produtos ou serviços novos no mercado poderá exigir exercer pressão no sentido da mudança.

Fornecedores – A diminuição ou aumento do seu poder negocial pode, também, obrigar a mudanças organizacionais, e originar custos que condicionem a rentabilidade da actividade.

A **Tecnologia** - A inovação tecnológica cria novas oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da actividade de qualquer organização e encontra-se na base de muitas mudanças estruturais.

2.1.13. Pressão endógena, envolvente interna

Sistema técnico – As estruturas, os procedimentos e os regulamentos.

Desempenho - O diagnóstico feito com base em indicadores sobre o sistema organizacional, tais como a qualidade de serviços, o retorno do investimento, o volume de vendas, a quota de mercado e a estrutura económica dos recursos existentes.

Sistema Social – Os grupos de pressão no interior da organização, e o clima organizacional.

2.1.14. Conteúdo da mudança

Mudar estrutura - Reorganizar implica conceber de novo a estrutura da organização – uma mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controlo ou nos centros de decisão.

Redefinir tarefas – redefinir tarefas dos trabalhadores é outra alternativa para a mudança.

Mudar a tecnologia – As mudanças tecnológicas incidem sobre os métodos de trabalho usados pelas organizações e talvez o maior desafio que hoje se põe a estas seja a introdução de sistemas de informação.

Reengenharia organizacional - Consiste no repensar fundamental e no reformular radicalmente dos processos de negócios.

Comportamentos – As abordagens sistemáticas, de cariz mais positivista, aconselham a mudar o sistema, uma vez que é este quem induz os comportamentos.

Cultura - Implica substituição de pressupostos básicos que enformam as normas, os valores e as crenças organizacionais, e atinge formas de pensar, sentir e agir.

Produtos ou serviços – Pode haver necessidade de mudar os produtos ou serviços prestados pelas organizações.

2.1.15. Processo de mudança:

Belhim (2002), definiu o mecanismo de gestão de mudança com base nas três fases seguintes:

- **Descongelamento** – Alteração do estado presente de equilíbrio, responsável pela sustentação dos actuais comportamentos e atitudes.
- **Mudança** – desenvolvimento de novas respostas, com base em nova informação.
- **Recongelamento** - estabilização da mudança pela introdução de novas respostas.

2.1.16. Passos para mudança bem sucedidos

Para obter uma mudança bem sucedida há que seguir os seguintes passos:

- Analisar as forças que são opostas e as que são favoráveis à mudança,
- Diagnosticar entre as forças anteriores as que são críticas,
- Desenvolver acções conducentes a fortalecer as forças favoráveis e a enfraquecer as desfavoráveis.

2. 2 - Resistência à Mudança

A falta de conhecimento sobre mudanças, aliada ao medo do futuro faz com que as pessoas nas organizações reajam negativamente à implementação de medidas que visam mudar.

Quando se fala em mudanças não pode deixar de lado o factor humano as pessoas e as mais diversas reacções contra algo novo, desconhecido. A interpretação que os trabalhadores fazem das razões que lhes são fornecidas para realização de mudanças influencia o modo como reagem e se prediquem a colaborar ou não com a organização. A primeira reacção das pessoas é resistir.

John A.W. e John R.H (2002), definem mudança como sendo o acto de variar ou alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento, sempre que os gerentes tentam accionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas.

Ferreira et all (1999), afirma que, a resistência às mudanças constitui um dos primeiros aspectos do processo a mudanças a ser objecto de investigação, pois, grande parte do publico interno pode apresentar resistência, ainda que a mudança traga possibilidade de progresso individual, ou seja, induza para facilitar trabalho de todos.

Schermerhorn (1999), define a resistência à mudança como sendo, qualquer atitude ou comportamento que reflecte a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar uma mudança desejada.

Para Robbins (2002), as pessoas resistem às mudanças, defendem algo importante para elas, o que aparentemente é ameaçado pela tentativa de mudança. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma situação aleatoriamente caótica.

O temor frente ao desconhecimento, o medo de correr riscos ao inovar, a tensão do que pode vir em seguida, a necessidade de adaptação, todos estes factores podem transformar o trabalho numa organização em processo de mudança desgastante.

Silveira (1989), defende que a resistência consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho e surge quando a mudança é percebida como ameaçadora para segurança, a posição, a auto estima do indivíduo ou à interacção social.

2.2.2 - Resistência Individual

Existem muitas razões que justificam por que as pessoas resistem a mudança.

Camara et all (2007), enumera algumas razões que justificam a resistência dos colaboradores, designadamente: O hábito, a segurança, factor económico, medo do desconhecido e a informação selectiva:

- **O hábito** – O ser humano é um animal de hábitos. Para lidar com a complexidade da vida quotidiana, recorre a comportamentos habituais ou respostas programadas.
- **A segurança** – A mudança pode criar nas pessoas o receio de não virem a ser capazes de desempenhar as novas tarefas, com o mesmo nível de eficiência.
- **Factores económicos** – A mudança pode constituir uma ameaça a manutenção do posto de trabalho, ou um factor que vai envolver a redução do salário e benefícios.
- **Medo do desconhecido** – A mudança representa ambiguidade e insegurança, face a aquilo que é conhecido. Por exemplo se uma secretaria tiver de passar a usar um processador de texto em vez de uma maquina de escrever, pode ter receio de não ser capaz de trabalhar com esse equipamento.
- **Informação selectiva** – As pessoas tem a tendência para processar a informação recebida, por forma a manter intactas as suas percepções procurando ignorara a informação que ponha em causa o mundo que criaram.

A posição do autor acima referido é secundada por Robbins (2002), ao esclarecer que constituem factores da resistência individual o medo do desconhecido, a segurança, factores económicos, hábitos e o processamento selectivo de informações.

O medo do desconhecimento é exemplificado quando os membros de uma equipe recebem computadores avançados, em seus locais de trabalho, podem resistir a introdução das maquinas, pois não estão familiarizadas com o sistema operacional e tem medo de não aprender a usa-las, também podem pensar que os novos computadores podem ser desculpas para a empresa eventualmente demiti-los.

As pessoas com elevada segurança podem resistir a mudanças por se sentirem ameaçadas. as pessoas podem se sentirem inseguras quanto a manutenção do posto e a incapacidade de desempenhar as novas tarefas.

Factores económicos, são fonte de resistência, pois há preocupação de uma mudança significar uma redução dos rendimentos e quando um trabalhador acha que não a será capaz de continuar apresentando mesmos desempenhos de antes.

Robbins, (2002), sentencia afirmando que o processo selectivo de informação faz com que as pessoas ignorem informações que possam desafiar o mundo que constituíram. Elas ouvem somente o que querem ouvir, e acabam resistindo as mudanças.

2.2.3 - Resistência Organizacional

Na área comercial da empresa, objecto deste estudo, observa-se uma resistência às mudanças desencadeadas que visam responder à dinâmica tecnológica e do ambiente externo.

Para Robbins (2002), as organizações são conservadoras e resistem activamente a mudanças. O autor identificou algumas fontes para demonstrar a resistência Organizacional:

- **Fonte de Inércia estrutural:** As organizações possuem mecanismos internos que produzem a estabilidade. Quando contratadas, as pessoas são escolhidas por se ajustarem à empresa, depois são moldadas e orientadas a se comportar de determinada maneira. Ao se confrontar com a mudança essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
- **Foco limitado de mudança:** Não se pode mudar qualquer subsistema isoladamente dentro da empresa, pois estes são interdependentes e tendem a ser anulados pelo sistema mais amplo.
- **Inércias de grupo:** As normas de grupo agem como limitadoras em relação ao comportamento individual das pessoas.
- **Ameaça a especialização:** as mudanças dentro da organização podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados, como os que trabalham com sistema de informação.

- **Ameaça as relações de poder já estabelecidas:** A distribuição de autoridade para a tomada de decisões pode gerar conflitos com as relações de poder já existentes dentro da organização.

2.2.3.1 Factores que podem aumentar a resistência a mudanças

Huse (1980), identifica os seguintes factores:

- Se as pessoas percepcionam as mudanças como ameaçadoras para algum ou alguns aspectos da sua vida na organização;
- As mudanças sugeridas de fora podem ser percebidas pelas chefias como ameaçadores do seu prestígio ou autoridade e entendidas como uma critica ao seu trabalho;
- Os indivíduos e os grupos terão tendência a opor-se a qualquer mudança que não tenha sido requerida por eles;
- A força da oposição à mudança pelos indivíduos ou grupos será um reflexo directo da magnitude da mudança,

2.2.3.2 Factores que contribuem para a redução da resistência a mudanças

Para que a mudança seja realizada com sucesso, é preciso que cada empregado se sinta co-responsável por ela. E isso é possível mediante o envolvimento do trabalhador, a partir do momento em que seja informado sobre as decisões tomadas e objectivos estabelecido e seja ouvido suas ansiedades e sugestões. Neste pressuposto a comunicação tem um papel relevante.

Ferreira et all (1999) considera que um dos factores que mais contribui para a redução da resistência à mudança consiste na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão sobre as mudanças organizacionais a implementar.

Um dos processos associados a participação dos empregados na mudança organizacional é o processo de comunicação. A comunicação é importante, na medida em que pode permitir

uma melhor compreensão e aceitação dos objectivos da mudança e das suas consequências ao nível dos indivíduos, dos grupos e da própria organização.

Nas publicações de Robbins (2002) e Schermerhorn, (1999), existem seis tácticas que costumam ser sugeridas aos agentes de mudança para enfrentar a resistência. Uma das formas de lidar com a resistência é por meio da educação e comunicação:

- A resistência pode ser minimizada com discussões face a face, memorandos, apresentações de grupos ou relatórios. O objectivo é instruir as pessoas a respeito da mudança antes que seja implementada, e ajudá-las a entender a sua lógica. Terá sucesso se a fonte da resistência for mesmo uma falha de comunicação e se as relações entre administração e funcionários forem caracterizadas pela confiança mútua e pela credibilidade .
- Um segundo método é o uso de participação e envolvimento, segundo o qual é difícil que uma pessoa resista a uma mudança de cuja decisão tenha participado, contribuído com ideias e conselho. Antes que a mudança seja feita, os que se opõem a ela devem ser inseridos no processo decisório.
- A facilitação e *apoio* envolvem fornecer assistência aos funcionários que demonstram muito medo e ansiedade ao sofrerem uma mudança. O gestor que usa esta abordagem escuta activamente os problemas e reclamações, propicia treinamento no programa novo e ajuda a superar pressões de desempenho.
- A abordagem da negociação e do acordo oferece incentivos aos reais ou potenciais resistentes às mudanças. Por exemplo, se a resistência estiver centralizada em alguns indivíduos poderosos, pode ser negociado um pacote específico de recompensas que atenda às suas necessidades individuais. Ainda para o autor, não se deve ignorar o potencial alto custo. Existe, ainda, o risco de negociando com uma parte, para evitar a resistência, o agente de mudança ficar vulnerável a chantagens de outros indivíduos em posição de poder.
- A manipulação procura influenciar outros, em prol da mudança desejada. No entanto, estas tácticas não funcionam ou são muito caras. A distorção de factos para torná-los

mais atraentes, a sonegação de informações indesejáveis e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças, são alguns exemplos de manipulação.

Se uma empresa ameaça falsamente fechar uma de suas unidades, caso seus funcionários não aceitem um corte geral na remuneração, os dirigentes lançam mão da manipulação.

- Finalmente, *a coerção* é o uso de ameaças directas ou de força sobre os resistentes. Em geral, os resistentes são ameaçados com uma série de consequências indesejáveis, se eles não progredirem conforme o planeado. Exemplos de coerção são as ameaças de transferências, as perdas de promoções, as avaliações negativas de desempenho e as cartas de recomendação desabonaras.

Segundo John A.W. e John R.H (2002), existe maneira universal e infalível de superar os factores de resistência que são:

- Educação e Comunicação – As informações sobre a necessidade e justificativas para eventual mudança podem ser disseminadas por meio de discussões individuais, reuniões de grupos e redacção de memorandos ou relatórios e as pessoas ajudarão na implementação da mudança.
- Participação e Envolvimento – Aqueles que serão afectados por uma intervenção devem ser envolvidos na sua concepção e implementação. Esta opção é eficaz quando as informações necessárias para administração da mudança são disseminadas entre muitas pessoas.
- Persuasão oculta – o uso de esforços camuflados de fornecimento de informações deve ser considerado numa base selectiva, no sentido de conseguir que as pessoas apoiem as mudanças desejadas.

2.2.3.3 Como gerir a mudança organizacional

Robbins (2002), afirma que o sucesso das mudanças nas organizações segue três etapas: Descongelamento do status quo, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torna-la permanente.

O status quo pode ser considerado como um estado de equilíbrio e para supera-lo é necessário o descongelamento, a superação das pressões, tanto das resistências individuais como da conformidade grupal.

Segundo Robbins (2002), os gestores podem recorrer a redução da resistência e ao aumento da atractividade, para que o descongelamento tenha sucesso. Depois de implementada a mudança a nova situação precisa ser recongelada, para que possa se manter no tempo, pois caso contrario os colaboradores tentarão reverte-la a situação anterior. E apresenta algumas técnicas e intervenções do desenvolvimento organizacional para a realização de mudanças:

- O Treinamento de sensibilidades, também chamado treinamento de laboratório, grupos de encontro, refere-se a um método de mudança de comportamento por meio de interacção não estruturada de grupo. Os membros são reunidos em um ambiente, livre e aberto, onde discutem seus processos interactivos, com o acompanhamento de um cientista de comportamento. As pessoas aprendem por meio de observação e de participação e não por meio de instruções recebidas, e não há lugar para o papel de liderança.

O treinamento de sensibilidade é uma intervenção profunda que pode iniciar uma mudança psicológica, assim, o agente de mudança que supervisiona o treinamento seja um profissional treinado, que possa ajudar os participantes.

- *O levantamento do feedback*, é uma ferramenta para avaliar atitudes assumidas pelos membros da organização, identificar as discrepâncias entre as percepções das pessoas e solucionar essas diferenças.

2.3 Comunicação

A comunicação interna é um sistema de interações onde o emissor e receptor se inter influenciam e partilham significados.

Com as incessantes evoluções patentes em mercados mais abertos e marcados pela maior concorrência, torna-se necessário, e do ponto de vista do sistema de recursos humanos das empresas, um enorme esforço de coordenação ao nível da comunicação, de forma a conseguirem-se respostas e soluções em tempo útil.

Almeida (2003), define a comunicação como sendo a “ arte de dirigir”, ou seja o processo pelo qual se desenvolvem relações. Segundo este, a comunicação interna encontra a sua fonte na regulamentação destas relações e está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade, conforme se segue:

Uma necessidade porque é essencial na coordenação de actividades.

Uma crença porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo de gerir comunicação interna.

Uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas.

Segundo Chiavenato (2002), comunicação é a maneira de se relacionar com outras através de ideias, factos, pensamentos e valores.

Para Bilhim (2001), a comunicação é um processo de transferência de significado do emissor para o receptor.

Bavelas e Garrett (1951), defende a comunicação como um processo básico das organizações, a partir do qual todas funções derivam,.

Os autores acima descritos, convergem na definição da comunicação, estes afirmam que a comunicação desempenha um papel importante na consciencialização, na transferência de significado do gestor ao colaborador e vice – versa.

2.3.1 – Processo de Comunicação

Bilhim (2001), afirma que tem sido feitas numerosas tentativas para definir comunicação, mas procura uma única definição operacional, talvez esteja longe de ser tão proveitoso e fecundo quanto explorar, em profundidade os vários conceitos subentendidos no termo.

O termo comunicação pode ser entendido de muitas maneiras, designadamente em termos de orientação geral e de processos básicos.

Em termos de *orientação geral*, a comunicação é um processo complexo, de interacção simbólica.

Nos seus processos básicos a comunicação compreende a emissão e recepção de mensagens codificadas, integra um sinal, que é um estímulo, e que tem significado para as pessoas, integra mensagens que são sinais e grupos de sinais, fornece informação, persuade e integra a negociação e a mudança

2.3.2 Tipos de Comunicação

Billim (2001), apresenta os seguintes tipos de comunicação:

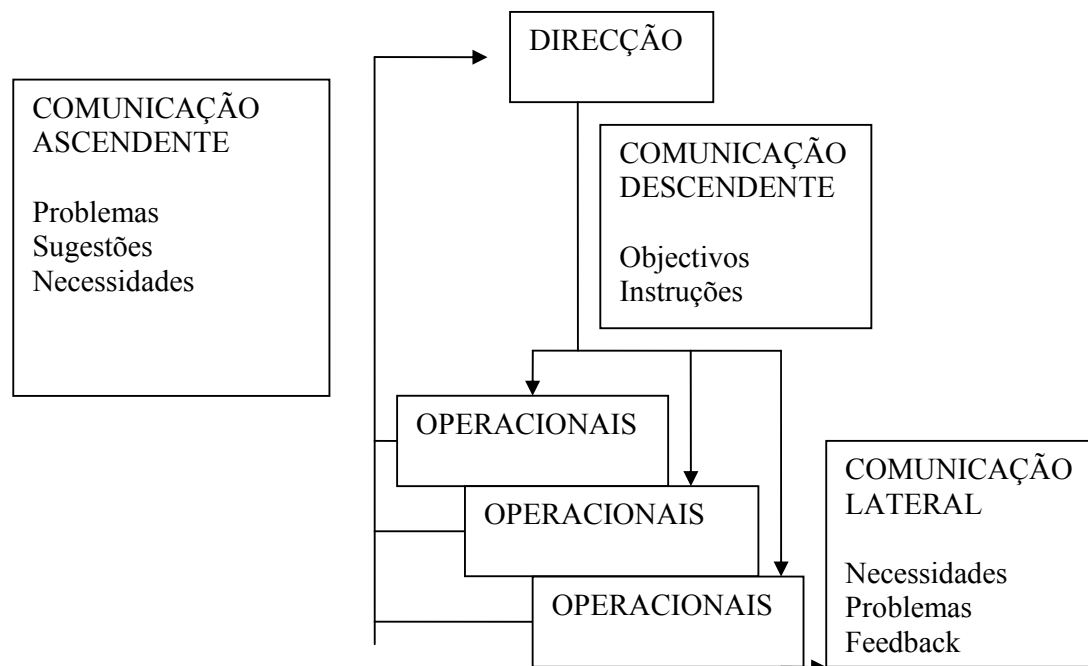
- **Comunicação Intra pessoal:** onde os dirigentes e dirigidos recebem, processam, e transmitem, significados para eles mesmos. Este processo de auto - comunicação é essencial, dado que se não souber consigo mesma, não saberá fazer com os outros.
- **Comunicação Interpessoal:** A transmissão de significados ocorre entre duas ou mais pessoas, numa base de pessoa a pessoa.
- **Comunicação organizacional:** A comunicação organizacional é um factor estratégico no sucesso dos negócios pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto ao público.

Assim, a comunicação organizacional envolve transferência de informação através de hierarquia. E em muitos casos, é fundamentalmente informal, e em outros, assume carácter formal e escrito.

Ferreira et all (2001), esclarece que a comunicação organizacional é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte.

Belhim (2001), define quatro fluxos de comunicação formal. A direcção do fluxo pode seguir o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas, descendo do topo à base (comunicação descendente). Pode movimentar-se entre iguais ou pares, do mesmo nível hierárquico (comunicação horizontal). Pode subir a escala hierárquica (comunicação ascendente), ou processar entre os elementos de diferentes níveis da hierarquia (comunicação lateral).

Segundo Almeida (2003), a comunicação é a arte de dirigir ou seja processo pelo qual se desenvolvem relações.



Fonte: Ferreira et all (2001, p.371)

Figura no 3: Fluxos Comunicacionais nas organizações

Comunicação Descendente: De acordo com Ferreira et al (2001), no trajecto descendente, a informação segue a linha hierárquica do topo estratégico até o centro operacional. Pode se distinguir, essencialmente como objectivo desta comunicação, informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, da envolvente externa.

Comunicação ascendente: No trajecto ascendente a informação circula no sentido dos empregados, quer individualmente, quer em grupo, para posições superiores, com o objectivo de intervir na resolução de problemas encontrados no seu trabalho, ou na organização no seu conjunto.

Estas técnicas que privilegiam a comunicação ascendente, das bases para os níveis superiores da organização, são utilizados de uma forma mais restrita, no sentido em que se encontram apenas nas organizações que possuem produtos mutáveis e envolvente externas, também mutáveis e imprevisíveis.

Com base nesta perspectiva, este autor considera importante conhecer a atitude dos empregados face a um determinado assunto, com isso propõe a elaboração de questionários no interior da organização.

Comunicação Lateral: A transmissão de informação lateral refere-se às trocas que ocorrem entre departamentos e funções distintas do mesmo nível hierárquico.

Comunicação Informal: A comunicação é um dos problemas mais graves que afectam as organizações. Restringi-la a canais aceitáveis apenas formalmente, pode conduzir a uma ausência de transmissão de mensagens.

Robbins (2002), subsidia a ideia dizendo que na comunicação informal, as redes de informação flúem em qualquer direcção, passando, muitas vezes por todos níveis de autoridade.

Rego (1991), adverte que é preciso ter muito cuidado e compreensão com a rede informal, pois é por ele que vazam os sentimentos do público interno.

Seguindo esse raciocínio, pode se afirmar que a comunicação informal trata das interpretações subjectivas dos enunciados emitidos formalmente pela organização. Ainda ajuda a manter as pessoas unidas, permitindo aos importantes desabafarem, transmite preocupações dos funcionários e preenche vazios no sistema de comunicação formal.

2.3.3 Barreiras à Comunicação

Belhim (2001), alerta que quando a mensagem está a ser transmitida ao longo das linhas formais e informais de comunicação, há barreiras que poderão impedir a sua adequada compreensão. Status, Numero de ligações, A luta pelo poder na organização, ameaça económica e sobrecargas de informação, integra as cinco barreiras da comunicação, designadamente.

- *Status* – Quem diz alguma coisa numa organização é muitas vezes mais importante do que aquilo que por essa pessoa é dito;
- Número de ligações – raramente a mensagem, quando atravessa o filtro de muitos níveis hierárquicos, chega ao seu último destinatário em termos correctos. Elas tendem a ser alteradas;
- A luta pelo poder na organização – Em muitas organizações alguns gestores procuram construir pequenos impérios e castelos, onde se refugiam na luta contra o colega de outro departamento, ou por vezes, na luta contra o próprio superior hierárquico. Quanto maior for este tipo de política maior será a probabilidade de haver ruído na comunicação;
- A ameaça económica – Se as pessoas se encontram ameaçadas de, por exemplo, perder o emprego, a sua forma de comunicar e receber informação é alterada;
- Sobrecargas de informação – a informação não se quer nem a mais nem a menos, é tão nefasto o excesso como a escassez de informação

Desta forma, pode-se concluir que o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua que encoraje a abertura é, pois, a condição básica para se estabelecer nós de comunicação

formal ou informal, e melhor meio de incentivar as pessoas a comunicarem com confiança e trabalharem com os outros. .

2.3.4 Papel da Comunicação na Minimização da Resistência à Mudanças

Se os processos de mudança dependem do envolvimento do público interno, indirectamente eles dependem de uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores. É neste sentido que os profissionais de comunicação têm as suas maiores contribuições.

Sem as informações sobre o que realmente esta acontecendo, os funcionários sentem-se perdidos e resistem as mudanças. O silêncio faz com que as pessoas soltem a imaginação e cada um cria seu próprio fantasma, Silveira (1999).

Existe uma necessidade de, convencer o trabalhador de que a sua participação e a sua vontade de apoiar a mudança são fundamentais para a sobrevivência da empresa.

A comunicação desempenha um papel importante na consciencialização e conhecer os anseios do público interno, para ajudar a transportar o período das mudanças e promover a sua manutenção. Torna se fundamental que a organização tenha o público interno como proprietário, fazendo com que ele seja o primeiro a ser informado, (<http://www.aberje.com.br>).

Pode se concluir que, a comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas mais bem informadas poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional.

Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exactamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança. Para Fonseca (2002), a informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”.

CAPÍTULO III

3. MODELO TEÓRICO

O modelo teórico adoptado do de Bagozzi (1999) e Hartman et all. (1990), ilustra de forma gráfica e resumida a influência dos factores considerados na presente pesquisa sobre o impacto da comunicação na redução de focos de resistência as mudanças nas organizações.

3.1 Estágios

O modelo teórico apresenta-se sob forma de estágios ilustrados na figura seguinte seguida de informação explicativa.

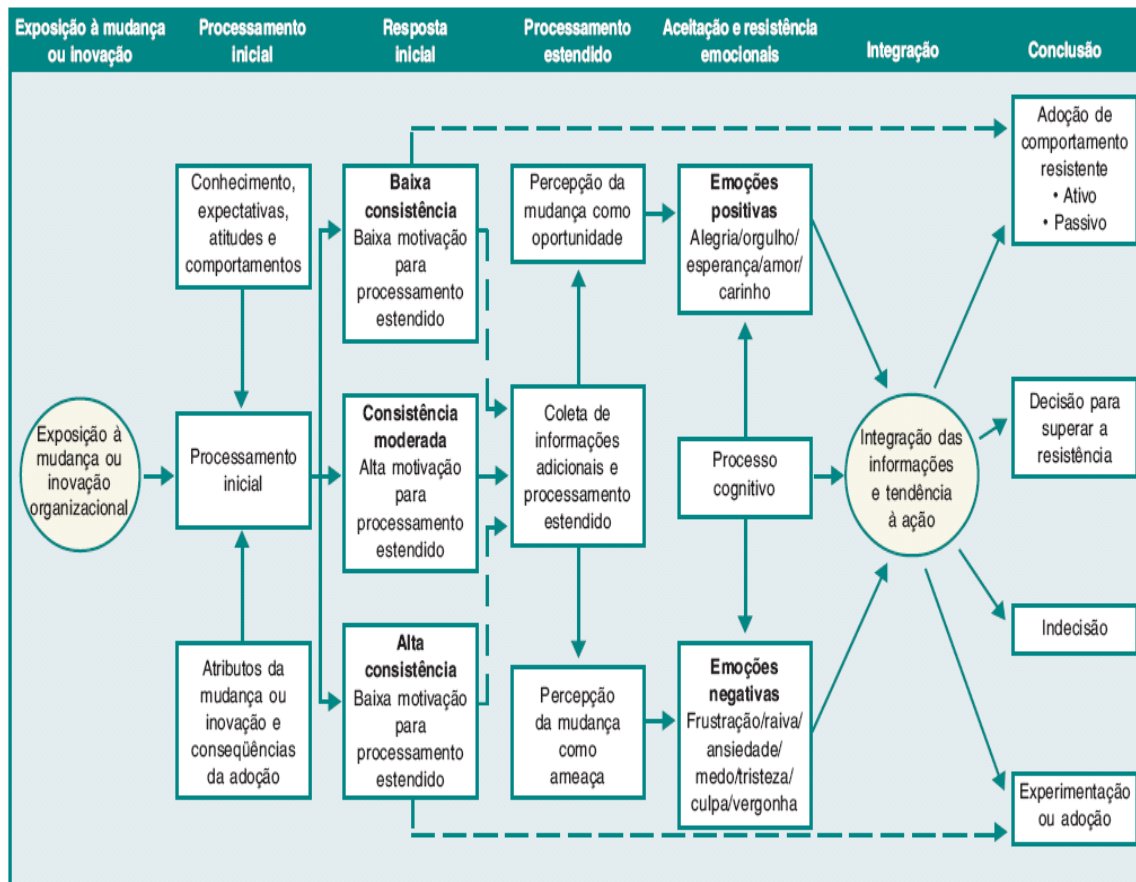


Figura. 4 Modelo de resistência individual (Fonte: Agozzi (1999) e Hartman et all. (1990))

O primeiro estágio (Exposição à Mudança ou Inovação) - é caracterizado pelo contacto inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela. Tais intenções ou informações podem ser transmitidas pelos agentes da mudança por intermédio dos canais formais e informais da organização.

Os mesmos estímulos serão percebidos de formas distintas por indivíduos diferentes, compartilhando o mesmo ambiente organizacional, dando espaço à formação de diversas interpretações.

No **Segundo estágio** (Processamento Inicial), indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adoptados no passado.

No **Terceiro Estágio (Resposta Inicial)**, o indivíduo apresentará uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza activa ou passiva. Três são os resultados possíveis desse processo: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência.

O indivíduo irá exibir rejeição inicial em situações de baixa consistência, isto é, quando os atributos da mudança proposta e as consequências previstas da sua adopção não puderem ser conciliados com o seu conhecimento ou não fizerem sentido quando comparados às suas atitudes e comportamentos adoptados no passado. Nessa situação, é provável que ele não se sinta estimulado a continuar a avaliação da proposta de mudança, decidindo-se por rejeitá-la. Essa rejeição inicial pode ter natureza activa ou passiva. Várias razões justificam a adopção de um comportamento inicial de rejeição de natureza activa.

Assim, as pessoas tendem a resistir às ideias que elas acreditam que possam causar-lhes algum mal.

Kotler (1979), enumera quatro razões típicas para as pessoas resistirem à mudança nesse estágio:

- Desejo de não perder algo considerado valioso;
- Incompreensão sobre as razões da mudança e suas implicações;

- Crença de que a mudança não faz sentido para a organização;
Baixa tolerância à mudança.

Uma das causas mais comuns para a ocorrência da rejeição inicial de natureza passiva é o hábito ou seja, a tendência que os indivíduos têm a responder aos estímulos da mesma forma como sempre o fizeram.

O segundo factor que pode levar à rejeição passiva da mudança é a persistência na manutenção de comportamentos anteriores, isto é, a forma como um indivíduo lidou com um problema pela primeira vez pode estabelecer um padrão de comportamento no futuro.

Quando a resistência tem uma natureza activa, o indivíduo tentará de todas as formas possíveis evitar que a organização mude ou inove, podendo adoptar, como consequência, diferentes comportamentos, designadamente o protesto ou a sabotagem.

O comportamento do indivíduo que tem uma rejeição inicial passiva, por sua vez, é indiferente. Ele pode simplesmente decidir por ignorar as mudanças ou agir como se nada tivesse acontecido.

A percepção de alta consistência. Esse tipo de resposta ocorre quando o indivíduo rapidamente conclui, após o processamento inicial, que os atributos da mudança e suas consequências são aceitáveis ou fazem sentido. Nesse caso, o indivíduo vai-se mostrar disposto a aceitar prontamente a mudança ou inovação e não sentirá a necessidade de aprofundar a avaliação da sua proposta.

Consistência moderada: ocorre quando o indivíduo percebe que os atributos da mudança e suas consequências são parcialmente aceitáveis.

Esse é o caso mais frequente, no qual o indivíduo vai-se sentir estimulado a buscar novas informações sobre a mudança proposta, iniciando-se, assim, o estágio de processamento estendido.

No Quarto estágio do processo (Processamento Estendido),

O indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com objectivo de diminuir a sua dissonância. O indivíduo busca informações adicionais, leva mais tempo, mas também porque o processo cognitivo do indivíduo tende a ser mais lento. O resultado dessa avaliação é a percepção da mudança como oportunidade, ameaça ou, em alguns casos, oportunidade e ameaça ao mesmo tempo.

No **Quinto estágio (Aceitação e Resistência Emocionais)**,

Formam-se as emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. Caso a mudança proposta tenha sido percebida como oportunidade, as emoções resultantes são positivas e incluem o amor, carinho, orgulho, paz, etc.

Para Bagozzi (1999), a resistência emocional é o resultado da formação de emoções negativas, tais como medo, angústia, tristeza, raiva, culpa, vergonha, etc. Sem dúvida alguma, o processo cognitivo individual influencia a formação dessas emoções e a adoção correspondente de comportamentos de resistência ou aceitação.

No **Sexto estágio (Integração)** do modelo,

O indivíduo tentará integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior.

No **Sétimo estágio (Conclusão)**,

O modelo prevê que o indivíduo pode adoptar quatro possibilidades de comportamentos:

- Resistência;
- Decisão de superar a resistência;
- Indecisão;
- Adopção (ou teste) da mudança.

A decisão de superar a resistência, surge quando, apesar da propensão do indivíduo a resistir à mudança, ele não se sentir confortável com tal decisão, seja porque ele ache que o ímpeto para resistir se origina em medos irracionais, seja porque o grupo o está pressionando a manter a conformidade. O comportamento resistente aparecerá quando o indivíduo se sentir confortável com tal situação, a respeito de todos os estímulos interiores e exteriores para que ele aceite a mudança ou mesmo quando o grupo o pressiona a resistir.

A indecisão surge quando o indivíduo não for capaz de integrar todas as informações e as respostas cognitivas e emocionais a que ele foi exposto, quando a decisão for muito complexa ou, ainda, quando a capacidade cognitiva individual for insuficiente para lidar com o conflito.

Naturalmente, o modelo tem uma natureza cíclica. Em qualquer ponto durante o processo de percepção, o indivíduo pode ser confrontado com novos estímulos interiores e exteriores (por exemplo, novas informações, novas emoções, novas pressões do grupo, etc.). Estímulos diferentes, por sua vez, o levariam a reavaliar os atributos e as consequências potenciais da mudança, a reavaliar a percepção da mudança como oportunidade ou como ameaça e, portanto, a reavaliar seu comportamento em relação ao esforço da mudança.

3.2. Tipo e Técnica de Pesquisa Usados:

Tendo em conta os objectivos preconizados, o presente trabalho é uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (1996) este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses sobre ele. Geralmente, assume as formas de pesquisas bibliográficas e de estudos de caso. Assim, a pesquisa exploratória, contribui para a compreensão do problema de pesquisa, visto que o objectivo é estabelecer um contacto maior com a realidade e com as características em estudo.

A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenómeno para, a posterior, procurar explicações das causas e efeitos do tal fenómeno Gil (1996).

Considerando o que anteriormente foi mencionado, no presente trabalho, foi escolhido para a pesquisa o método do estudo de caso, analisando o impacto da comunicação na redução da resistência a mudança. Segundo Gil (1996), Este método implica um estudo profundo e

exausto de um ou poucos objectivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.3 População e Amostra

Amostra é o subconjunto do universo da população, por meio do qual se estabelecem ou se estima as características do universo ou população, Gil (1999)

Universo ou população como sendo um conjunto de elementos que possuem determinadas características Richardson (1999). Cada membro da população denomina-se elemento e quando se determina certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, chama-se de amostra.

Para a concretização do trabalho, foi seleccionada uma amostra, que consistia em escolher um grupo de elementos para compor a amostra.

Para esta dissertação trabalhou-se com um universo de 179 trabalhadores tendo sido seleccionada uma amostra constituída por 107 trabalhadores afectos na área Comercial da Coca Cola Sabco SARL de Maputo.

Para a definição do tamanho da amostra foi aplicada a formula seguinte:

$$n = \frac{\delta^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + \delta^2 * p * q}$$

Onde:

- n: tamanho da amostra
- σ^2 : nível de confiança escolhidos, expresso em número de desvios-padrão
- p: percentagem com a qual o fenómeno se verifica
- q: percentagem complementar (100-p)
- N: tamanho da população
- e^2 : erro máximo permitido

Para esta pesquisa foi adoptado um nível de confiança de 95%, e um erro máximo permitido de 5%. Como não se conhecia a percentagem de ocorrência do fenómeno foi adoptado p e q=0.25. A empresa conta com aproximadamente 179 colaboradores, da área comercial, portanto N é igual a 179.

No presente trabalho foram aplicados 107 questionários, porém retornaram 100. Destes, 78 foram de colaboradores operacionais e 22 de trabalhadores de nível de liderança. Em um segundo momento foi feita uma avaliação criteriosa das respostas, para que a análise dos dados pudesse ter o máximo de confiabilidade possível.

3.4 Instrumento de Recolha de Dados

Para dar consistência a este trabalho, foi utilizado o questionário. Questionário é um método de recolha de dados que consiste na elaboração detalhada e selectiva de uma série de questões com finalidade de obter respostas sobre um determinado fim, Gil, (1999).

A importância do questionário permite ter conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e valores de uma população específica e proporciona os dados requeridos para testar o problema da pesquisa.

Há que concordar com a abordagem acima referida, porque mesmo que haja variações na definição das variáveis utilizados para diferentes estudos, os questionários constituem um conjunto de questões previamente estabelecidas, que descrevem práticas organizacionais e o respondente e manifesta sua opinião de concordância ou não, de acordo com os parâmetros estabelecidos para as respostas.

Este instrumento, segundo Gil (1999), apresenta vantagens, nomeadamente:

Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;

- Implica menores gastos com o pessoal;
- Garante o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento em julgarem mais conveniente;
- Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto do entrevistado.

O instrumento de colecta dos dados foi adoptado, para esta pesquisa, do questionário original da autoria de Sousa (1999) e fez-se uma seleção de alguns dos factores da versão adaptado do Agozzi (1999).

A partir do modelo adaptado do de Agozzi (1999) foi elaborado o questionário aplicado para a presente pesquisa, o qual foi potenciado com itens que permitiram captar as percepções dos trabalhadores em relação a comunicação no processo de mudanças na Coca cola Sabco Maputo,SARL.

O questionário acima referido foi aplicado aleatoriamente a uma amostra possibilitando medir o grau de percepção dos pesquisados, em relação a comunicação e o seu impacto na redução dos factores de resistência das mudanças na instituição em que se inserem. Este questionário é constituído, fundamentalmente, por três partes, seguintes.

A primeira parte destina-se à recolha de dados sócio - demográficos sobre a população e inclui sete variáveis nominais, nomeadamente: sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade, salário, tempo de serviço e departamento.

A segunda parte é constituída por uma escala de 4 factores que compõem a estrutura do processo de mudanças. A escala de avaliação varia de 1 a 5 pontos, onde 1 corresponde a um grau de total discordância (avaliação mais negativa) e 5 a um grau de total concordância (avaliação mais positiva). A escala possui um total de 18 questões, compostas por afirmações acerca de realidades diferentes do trabalho e da organização.

A terceira parte do questionário é constituída por questões abertas. Esta última parte possibilita identificar as características mais importantes para os entrevistados e outra questão que possibilita aos mesmos a indicação de sugestões sobre aspectos que poderiam aumentar o seu nível de motivação e satisfação no trabalho.

3.5 Factores Avaliados

No presente trabalho, a autora arrumou as questões em vários factores que pretendia avaliar.

Os factores avaliados são apresentados na tabela seguinte e agrupam em:

Resistência como forma de manifestar a insegurança;

Processo de Mudança Como forma de adequação das exigências do mercado;

Comunicação e seu impacto na mudança;

Comprometimento (integração das informações) e tendência a acção.

Factores Avaliados	Significado	Questões
Processo de Mudança Como forma de adequação das exigências do mercado	Acompanhamento dos líderes no processo de mudanças a nível individual, aperfeiçoamento profissional, aquisição de novos conhecimentos, competências; apoio humano, material e tecnológico para a realização do trabalho; a modificação de comportamento e atitude, valores ,relacionamento chefia/subordinado; autonomia individual	1, 2, 7, 8, 10, 15
Comunicação e seu impacto na mudança	Rapidez na circulação das informações sobre as mudanças na organização, entre os membros de equipas de trabalho; valorização das ideias; reconhecimento pelo trabalho realizado, técnicas e meios de divulgação da informação.	3, 4, 12, 16, 17, 18
Comprometimento (integração das informações) e tendência a acção	Sentimento de pertença e envolvimento nos objectivos organizacionais. a mudança proposta foi percebida como oportunidade, as emoções resultantes da integração das informações positivas.	5, 6, 11
Resistência como forma de manifestar a insegurança	Sentimento de insegurança no trabalho o medo do desconhecido, os factores económicos, hábitos e o processamento selectivo de informações.	10, 13, 14

Tabela nº.1 – Factores avaliados

Fonte:-SérgioSousa(1999)

3.6. Procedimento de Recolha e Processamento de Dados

Para a recolha de dados, primeiro fez-se um pré teste, tendo se distribuído de forma aleatória os questionários a um grupo de 10 funcionários da empresa objecto de estudo. No acto da recolha perguntava-se a cada inquirido se as perguntas eram compreensíveis ou não, as respostas foram de que eram acessíveis, facto comprovado pelos resultados deste teste.

Depois do pré teste os questionários foram distribuídos a 107 funcionários da área comercial, colaboradores e gestores. A distribuição de questionários permitiu a recolha de varias sensibilidades da empresa sobre a matéria em estudo.

Os dados foram processados através do recurso ao programa SPSS, um software aplicativo do tipo científico, acrónimo de" **Statistical Package for the Social Sciences**" - pacote estatístico para as ciências sociais e Excell, o que possibilitou a análise das variáveis pertinentes para a ilustração da importância da comunicação na redução a resistência a mudança na empresa, seguiu-se a análise descritiva dos resultados da pesquisa o que constituiu o suporte desta dissertação.

3.7 Limitações do Estudo

Tendo em conta que o foco principal do presente trabalho é o impacto da comunicação fluida na redução de focos de resistência organizacional, é de reconhecer que não foram largamente referidos aspectos da comunicação organizacional, embora haja indicações que apontam para uma forte relação entre os dois conceitos.

Os trabalhos de pesquisa sobre o tema em estudo são raros, facto que levou a falta de comparação do resultado aqui apresentados com outros de instituições de ramo similares.

A escassez de bibliografia sobre o tema foi também uma das grandes dificuldades com que a autora se deparou na realização do presente estudo.

Um dos principais problemas do estudo, é que ele está condicionado a problemas práticos de custo e tempo, implicando a redução de profundidade das medições, percepções,

interpretações e no tamanho da amostra. Daí dizer que a pesquisa de análise da comunicação e a sua influencia na redução de resistência as mudanças é um processo complexo, exigindo tempo e recursos por parte do pesquisador.

Segundo Sousa (1980) o assunto é de difícil pesquisa, não só por ser complexo, mas também porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto os seus procedimentos internos.

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e Análise de Dados

4.1. Apresentação dos dados

A caracterização do perfil da amostra da pesquisa que a seguir se apresenta tem em consideração a análise dos dados recolhidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa.

Do total de 107 inqueridos quem foram distribuídos os questionários, 100 responderam. Destes, 61 (61 %) são do sexo masculino e os restantes 39 (39 %) do sexo feminino. Tabela nº.1. do anexo 2.1 e gráfico 1 do anexo 2.2.

No total de 100 trabalhadores inqueridos, verifica-se que 30 (30%) são casados, 62 (62%) são solteiros e 8 (8%) apresentam outro estado - Tabela nº 3, Anexo 2.1, gráfico 3 do anexo 2.2

Observa-se que a idade da maioria dos respondentes, 75 (75 %) situa-se entre as faixas etárias de 20 até 35 anos de idade, 19 (19 %) compreende idades entre 36 e 45 anos, 6 (6%) têm idades acima de 46 anos, e 0 (0 %) têm menos de 20 anos de idade. Tabela n.º2 , Anexo 2.1 e gráfico 2 do anexo 2.2).

Dos 100 inqueridos, 65 (65%) possui uma formação de nível médio, 21 (21%) apresenta uma formação de nível superior, 14 (14 %) possui formação de nível Básico. (Tabela n.4, Anexo 2.1 e gráfico 4 do anexo 2.1 e gráfico 4 do anexo 2.2).

Dos 100 respondentes, 36 (36%) recebe salários acima de 10 Mil meticais, 52 (52%) recebe salários entre 5 a 10 mil meticais, 11 (11%) recebe salários entre 2 a 5 mil meticais, e 1 (1%) recebe salários ate 2 Mil meticais (Tabela n.º.5 Anexo 2.1 gráfico 5 do anexo 2.2).

Dos inqueridos 28 (28%) estão na organização ate 2 anos, 43 (43 %) está na organização entre 2 a 5 anos, 13 (13%) estão na organização entre 5 a 10 anos, estão acima de 10 anos 16 (16%) pessoas , (Tabela nº6, Anexo 2.1 e gráfico 6 do anexo 2.2).

Pelos dados obtidos, pode-se constatar ainda que a organização possui maior número de trabalhadores efectivos com 88 (88%) e os restantes 12 (12%) são contratados. (Tabela n.º 7, Anexo 2.1 e gráfico 7 do anexo 2.2).

4.1.1 Processo de mudança como forma de adequação das exigências do mercado:

Relativamente a pergunta 1 em que se pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre se as mudanças ocorriam periodicamente obtive se os seguintes resultados:

- 20 dos inqueridos responderam entre discordo e discordo totalmente correspondendo 20%.
- Igualmente 62 dos inqueridos responderam entre concordo e concordo totalmente. Correspondendo 62%.
- No entanto verifica-se que há um número significativo (18, correspondente a 18 %) que se manifestaram indiferentes a questão. (Tabela 8. anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)

Relativamente a questão 2, onde se pretendia obter a percepção dos inqueridos no que respeita a preocupação dos líderes em envolver os trabalhadores no processo de mudanças obteve – se os seguintes resultados:

- 37 Dos inqueridos responderam entre discordo e discordo totalmente correspondente a 37%.
- 48 Responderam entre concordo e concordam totalmente, correspondendo a 48%
- Verifica – se que há um numero considerável que manifestaram indiferença 15 inqueridos correspondente a 15%. (Tabela 9, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3).

Relativamente a pergunta 7 em que pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre o esclarecimento dos trabalhadores antes das mudanças ocorrerem obteve – se os seguintes resultados:

- 32 Dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 32%;
- 47 Responderam concordo e concordo totalmente correspondente as 47%;
- Manifestaram indiferença 21 inquerida correspondente a 21%. (Tabela 14, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)

Relativamente a pergunta 8, onde se pretendia a transparência por parte dos lideres na condução do processo de mudanças obteve-se a seguinte percepção:

- 41 responderam, discordo e discordo totalmente correspondente a 41%;
- 12 responderam, concordo correspondente a 12%;
- Manifestaram indiferença correspondente a 47%. (Tabela 15, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)

Na questão 10 em que se pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre se as sugestões dos trabalhadores eram acolhidas duram o processo de mudanças obteve-se a seguinte percepção:

- 57% Dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 57%;
- 18% Dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 18%;
- 30% Manifestaram a indiferença. (Tabela 17, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)

Na pergunta 15 onde se pretendia obter a percepção dos inqueridos a respeito da preocupação dos líderes em fazer com que os trabalhadores entendam a lógica das mudanças obteve – se os seguintes ressaltados:

- 33% Dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 33%;
- 31% Dos inqueridos responderam concordo correspondente a 31%;
- 36% Manifestaram indiferença correspondente a 36%.(Tabela 22, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)

4.1.2 Comunicação e o seu impacto nas mudanças:

Na questão 3, respeitante a existência de uma comunicação fluida a percepção obtida dos inqueridos foi seguinte:

- 36 inqueridos responderam entre discordo e discordo totalmente correspondente a 36%;
- 43 corresponde aos inqueridos que responderam concordo e concordo totalmente, 43%;
- Os restantes 21 inqueridos manifestaram indiferença correspondente 21% (Tabela 10, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Relativamente a pergunta 4 em que pretendia obter dos inqueridos a sua percepção em relação a informação sobre as mudanças detalhada obtivemos os seguintes resultados:

- 34 dos inqueridos responderam entre discordo e discordo totalmente correspondendo 34%;
- 38 responderam entre concordo e concordo totalmente correspondente a 38%;

- 28 Manifestaram a indiferença correspondente as 28%. (Tabela 11, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3)

A questão 12 em que se pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre a existência de instrumentos de publicação de informação sobre mudanças obteve-se a seguinte percepção:

- 40 dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 40%;
- 36 Dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 36%;
- manifestaram indiferença corresponde a 24%.(Tabela 19, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3)

Relativamente a questão 16 onde pretendia se obter a percepção dos inqueridos nos que respeita da compreensão da informação sobre mudanças obteve se a seguinte percepção:

- Dos 30 inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 30%;
- Dos 36 inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 36%
- 34 Manifestaram indiferença correspondente a 34% (Tabela 23, anexo2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3)

Relativamente a pergunta 17 onde se pretendia obter a percepção dos inqueridos sobre se existia na empresa informações sobre a justificativa da necessidade de mudanças obteve-se a seguinte percepção:

- 32 dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente 32%;
- 30 Dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 30%

- Manifestaram indiferença 38% correspondente a 38%.(Tabela 24, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3)

Relativamente a esta questão (18) onde se pretendia obter a percepção dos inqueridos sobre a disseminação da informação por todos trabalhadores obteve se a seguinte percepção:

- 35 Dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 35%
- 31 Dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 31%
- 34 manifestaram indiferença correspondente a 34%.(Tabela 25, anexo2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3)

4.1.3 Comportamento (integração das informações) e tendência a acção:

Na questão 5 obteve-se a seguinte percepção dos inqueridos sobre a importância das mudanças:

- 18 dos inqueridos reponderam entre discordo e discordo totalmente, correspondente a 18%.
- Dos 53 inqueridos responderam entre concordo e concordo totalmente correspondente as53%
- Os restantes 29 inqueridos manifestaram indiferença correspondente a 29%.(Tabela 12, anexo 2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3)

Na questão 6, a percepção obtida dos inqueridos sobre o benefício que as mudanças podem trazer foi a seguinte:

- 16 inqueridos responderam, discordo e discordo totalmente correspondente a 16%;

- 56 responderam, concordo e concordo totalmente correspondente a 56%;(Tabela 13, anexo 2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3)
- Um numero considerável de inqueridos de 28 correspondente a 28% manifestaram indiferença

Nas questão 11 onde se pretendia que os inqueridos dessem o seu parecer em relação ao acolhimento das sugestões dos trabalhadores obteve-se o seguinte parecer:

- 46 dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 46%;
- Dos inqueridos responderam concordo correspondente a 24%;
- 30 Manifestaram indiferença correspondente a 30%. (Tabela 18, anexo2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3)

4.1.4 Resistência como forma de manifestar a insegurança

Relativamente a pergunta 9 em que se pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre se consideravam as mudanças ameaçadoras obteve – se os seguintes resultados:

- 25 dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 25%;
- 51 Inqueridos responderam concordo e concordo totalmente correspondente a 51%;
- 24 manifestaram indiferença correspondente a 24%.(Tabela 16, anexo2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3)

Relativamente a pergunta 13 onde se pretendia obter a percepção dos inqueridos sobre as técnicas usadas para lidar com a resistência as mudanças obteve-se a seguinte percepção:

- 32 dos inqueridos responderam discordo e discordo totalmente correspondente a 32%;

- 35 dos inqueridos responderam concordo correspondente a 35%;
- 33 manifestaram indiferença correspondente a 33% (Tabela 20, anexo2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3)

Relativamente a pergunta 14 em que pretendia obter dos inqueridos a sua percepção sobre se a mudança só é aceite porque os lhes é exigido obteve-se os seguintes resultados:

- 13 responderam discordo correspondente a 13 %;
- 66 responderam entre concordo e concordo totalmente correspondente a 66%;
- 21 Manifestaram indiferença correspondente a 21%.(Tabela 21, anexo 2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3)

4.2 Análise dos dados

De acordo com o modelo do instrumento de pesquisa usado, a análise dos resultados da amostra apresenta no geral a ideia de predominância de inqueridos que se manifestaram Satisfeitos como o processo de mudanças apesar de um numero considerável de inqueridos se manifestar indiferente.

Pode-se observar ainda que da amostra da pesquisa, o número de trabalhadores do sexo masculino com formação media é elevado em relação ao sexo oposto, o que pode ser explicado pela maior percentagem que os trabalhadores do sexo masculino apresenta. Por outro lado, o número de trabalhadores do sexo feminino com formação superior é elevado comparativamente ao número de trabalhadores do sexo masculino neste intervalo , (Anexo nº.4, Tabela .4.1)

Quanto aos salários, no geral, os trabalhadores de ambos os sexos estão representados em quase todos os intervalos, excepto o intervalo inferior a 2 mil que não regista um inquerido do sexo feminino, (Tabela n.º2, Anexo 4.2).

Para ambos os sexos, o tempo de trabalho varia entre dois a cinco anos, sendo o maior número de funcionários do sexo masculino em relação aos do sexo oposto. Pode-se verificar ainda que os funcionários do sexo masculino constituem a maioria nos restantes intervalos do que os do sexo feminino, (Tabela 3, anexo 4.3).

Em relação as idades, dos funcionários de ambos sexos estão representadas em todas as faixas etárias. Contudo, na faixa etária de vinte a trinta e cinco anos, onde se situa a maioria, os funcionários do sexo masculino representam o maior número 41 (41%) em relação aos do sexo feminino 34, correspondendo a 34%, sendo que os do sexo masculina ocupam a memória nas restantes faixas etárias . (Tabela 4., anexo 4.4).

4.2.1 Processo de mudança como forma de adequação das exigências do mercado:

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a periodicidade das mudanças na empresa constata-se que o maior número de inqueridos responderam concordo e concordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a esta questão (tabela 8. anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3) .

Na questão em que pretendia – se obter a percepção quando ao envolvimentos dos trabalhadores no processo de mudanças, constatou se que grande parte dos inqueridos reponderam Concordo e concordo totalmente. Tendo em conta que um numero considerado de inqueridos mostra-se indiferente a questão, há que considerar o facto (Tabela 9, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3). .

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a explicação por parte dos lideres sobre mudanças a serem efectuadas, constatou-se que a maioria dos inqueridos reponderam concordo e concordo totalmente quanto a questão (Tabela 14, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3).

Na questão em se pretendia obter a percepção dos inqueridos quanto a transparência do processo de mudanças, constatou-se que grande parte dos inqueridos reponderam discordo e discordo totalmente. No entanto, há que ter em conta que um numero considerar um

significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão (Tabela 15, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3).

Na questão na qual se pretendia obter a percepção quanto aos benefícios trazidos pela mudanças no desempenho das sua tarefas constata-se que há uma percentagem elevada de inqueridos que responderam discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a esta questão. (Tabela 17, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3)..

A questão na Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a preocupação dos lideres de instruir e motivar os trabalhadores no processo de mudança, constata-se que há uma percentagem elevada de inqueridos que responderam discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero elevado de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão %.(Tabela 22, anexo 2.3 e gráfico 3.1 do anexo 3).

4.2.2 Comunicação e o seu impacto nas mudanças:

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto ao fluxo de informação necessária para que os trabalhadores se sintam motivados com as mudanças a serem efectuadas, constatou-se que há um numero elevado de inqueridos que responderam concordo e concordo totalmente, tendo em conta que um numero significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão (Tabela 10, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Na questão em se pretendia obter a percepção dos inqueridos quanto a clareza da informação disponível sobre as mudanças, constatou-se que grande parte dos inqueridos reponderam concordo e concordo totalmente, e um numero considerado de inqueridos mostraram-se indiferentes a questão (Tabela 11, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a existência de instrumentos de comunicação interna na empresa, constata-se que há uma percentagem elevada de inqueridos que responderam discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero elevado de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão %.(Tabela 19, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Em relação a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a clareza da informação divulgada sobre as mudanças, constata-se que um numero considerado dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero elevado de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão (Tabela 23, anexo2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a debates ou discourses que explicam as mudanças a serem efectuadas na empresa, constata-se que há uma percentagem elevada de inqueridos que responderam igualmente discordo e discordo totalmente versos discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero elevado de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a questão (Tabela 24, anexo 2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

Na questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a existência disponibilidade de informação por todos os níveis na empresa, constata-se que há uma percentagem elevada de inqueridos que responderam discordo e discordo totalmente. (Tabela 25, anexo2.3 e gráfico 3.2 do anexo 3).

4.2.3 Comportamento (integração das informações) e tendência a acção:

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a importância das mudanças na melhoria do desempenho constata-se que há um numero elevado dos inqueridos que responderam discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta que um numero significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a esta questão %.(Tabela 12, anexo 2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3).

Quanto a questão na qual se pretendia obter a percepção quantos os benefícios que as mudanças proporcionam aos trabalhadores na empresa constata-se um numero considerado de inqueridos responderam concordo e concordo totalmente, não obstante a existência de inqueridos que se manifestaram indiferentes quanto a esta questão. (tabela 13, anexo 2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3).

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto ao acolhimento das sugestões dos trabalhadores no processo de mudanças na empresa constata-se que há igualdade percentual entre os que responderam discordo e discordo totalmente. Mas há que ter em conta que um numero significativo de inqueridos mostraram-se indiferentes quanto a esta questão. (tabela 18, anexo2.3 e gráfico 3.3 do anexo 3).

4.2.3 Resistência como forma de manifestar a insegurança:

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a ameaça que podem constituir as mudanças na empresa, constata-se que a maioria dos inqueridos responderam concordo e concordo totalmente , não obstante o numero significativo de inqueridos que se manifestaram indiferentes quanto a questão. (Tabela 16, anexo2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3).

Na questão se pretendia obter a percepção quanto a existência de técnicas para lidar com a resistência na empresa, constata-se que a percentagem elevada de inqueridos responderam discordo e discordo totalmente. No entanto há que ter em conta numero significativo de inqueridos que mostraram-se indiferentes quanto a esta questão. (Tabela 20, anexo2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3).

Colocada a questão na qual se pretendia obter a percepção quanto a obrigatoriedade na adoção a mudanças na empresa constata-se que a maioria dos inqueridos reponderam concordo e concordo totalmente quanto a questão. (Tabela 21, anexo 2.3 e gráfico 3.4 do anexo 3).

CAPÍTULO V

5.1 Conclusões

O objectivo do trabalho consiste em analisar o impacto da comunicação na redução de focos de resistência as mudanças na área comercial da Coca-Cola Sabco.

As principais considerações levantadas no capítulo anterior levam-no à conclusão de forma geral que prevalece um ambiente de trabalho satisfatório na Coca Cola Sabco Maputo se tiver em conta que os valores médios dos factores de resistência analisados naquela organização, apontam que de uma maneira geral, o processo de disseminação de informação sobre mudanças na organização é positivo.

A percepção de um modo geral por parte dos colaboradores da área comercial Coca-Cola, Maputo concordam com grande parte das questões efectuadas. Por outro lado, fez-se necessária avaliação dos factores em análise aos colaboradores operacionais e de liderança, uma vez que suas respostas podem variar em função de conhecimento e posição na empresa.

Abaixo, segue comentários de cada um dos factores avaliados:

Mudanças organizacionais como factor de adequação ao mercado: percebe-se uma diferença relevante considerável entre o grau de concordância dos operacionais e liderança na percepção sobre mudanças organizacionais. Essa diferença pode estar associada ao nível de conhecimento dos dois grupos, uma vez que os colaboradores operacionais podem conhecer menos do ambiente externo e da relação da organização com o mercado. Ambos concordam que mudanças são uma forma de acompanhar as flutuações do ambiente.

De acordo com os resultados, as mudanças ocorrem sempre que se justifique e que constitui preocupação dos líderes a conduzir o processo de mudanças de forma transparente e abrangente.

Comunicação e o seu impacto nas mudanças: Em geral, a maioria dos respondentes concordam que a comunicação tem um impacto directo nas mudanças na empresa, apesar do índice de indecisão ou indiferenças serem elevados. A indiferença pode se justificar pelo

facto de os inqueridos mostrarem nas suas respostas o desconhecimento na utilização desses meios de divulgação de informação. Esta indiferença pode por em causa o processo de mudanças.

Comportamento (integração das informações) e tendência a acção. De acordo com o resultado da pesquisa, cerca de 44% dos inqueridos concordam com a afirmativa de que quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confinável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância ao processo de transformações. Indivíduos iram agir consoante a informação percebida.

Resistência como forma de manifestar a insegurança. Os resultados obtidos indicam 50% de inqueridos concordarem com a questão. Pôde-se concluir desta forma que a resistência às mudanças não é somente advinda de uma reacção natural do ser humano, de acordo com a pesquisa, foi possível identificar que dentre outros, o mau planeamento, as falhas no processo de mudanças, falta de comunicação, a ausência de um líder participativo e actuante em casos de resistência.

Pôde-se concluir desta forma, que a resistência às mudanças pode ser reduzida a traveis de uma comunicação adequada.

5.2. Recomendações

Os resultados deste estudo indicam que de um modo geral é necessário trabalhar para a melhoria do processo de comunicação interna na Coca-cola. Uma maneira de começar seria considerar a clarificação dos objectivos da mudança através de uso de canais apropriados para comunicação, devendo a informação fluir de forma abrangente e objectiva o que eventualmente iria melhorar a percepção da importância mudanças e a qualidade de trabalho dos funcionários.

Da análise dos dados das características dos inqueridos conclui-se que é preciso trabalhar para a melhoria da comunicação interna destes funcionários especialmente no reconhecimento das contribuições e participação no processo de mudanças, isto é:

Envolver os trabalhadores em todo o processo;

Procurar reduzir o nível de indiferença dos inqueridos que se apresenta de certo modo elevado;

Estruturar de forma clara as funções e fortificar as posições de poder para o resgate do controlo e influência sobre os colaboradores;

Para o sucesso, agir em situações intermédias e não quando as situações são favoráveis ou desfavoráveis aos gestores;

Melhorar a relação com os colaboradores como forma de fortalecer o bom ambiente de trabalho, para permitir a prestação de serviço de modo competitivo.

6. BIBLIOGRAFIA:

- Almeida, Fernando Neves de. Psicologia para Gestores, (1995)
- Bilhim, J.A.F. (2001). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (2ª edição). Lisboa.
- Castel-Branco, Carlos Nuno. Organizador, Moçambique Perspectivas económicas.
- Chiavenato I. (2000). Introdução a teoria geral de administração (6ª edição). Rio de Janeiro: Campus.
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, A (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. McGraw Hill.
- Fleury, M.T (1998), A aprendizagem e inovação organizacional. S. Paulo:
- Freire, A. (1999). Estratégia: Sucesso em Portugal. Portugal: Verbo.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (5ª edição.) S. Paulo: Atlas.
- Gobe, A. M.. 1984. A situação económica do país. In Castelo-Branco, C. N. 198
- House, R. J. A Path-Goal of leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly. Internet: <http://www.aberje.com.br/monografias/pub-tcc-2.htm>- 21-08-2007
- Moçambique – Perspectivas económicas. Universidade Eduardo Mondlane.
- Philip Kotler, Gary Armstrong(2003). Princípios de Marketing (9ª edição) S.Paulo.
- Rego, A. 1997. Liderança nas Organizações – teoria e prática. Aveiro: Artes Gráficas.
- Robbins, S. (2002). Comportamento Organizacional (9ª edição.).S. Paulo: Person Education do Brasil.
- Sergio Sousa, (1999). Recurso Humanos e tecnologias de informação. Lisboa
- Silveira, Mauro (1995). Você está preparado para Muda. S. Paulo . Editorial Presença.
- Camara, Guerra, Rodrigues.(2007), Recursos Humanos e sucesso Empresarial. (1 edição). .
- Schermhorn, John R. Jr, Fundamentos de comportamento organizacional (2ª edição), Porto Alegre, 1999.
- Torquato, Francisco Gaudencio R. Comunicacao empresarial, São Paulo. (1986)
- John A.W. e John R.H, Comportamento organizacional, São Paulo (2002).
- <http://www.eanbrasil.org.br>>acessoem: 12 de abril
- BAGOZZI, R. P., LEE, K. Resistência a mudança organizacionais e inovações. (1999). S.Paulo.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Com esta pesquisa pretendemos fazer o levantamento da percepção das pessoas sobre o que significa, para cada uma delas, trabalhar nesta organização e entender melhor as relações que se estabelecem no seu espaço de trabalho. As informações são confidenciais e você não será identificado.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração!

1ª PARTE – DADOS DEMOGRÁFICOS

Assinale com um “X” os espaços abaixo de acordo com a sua situação.

- | Sexo: | Idade: | Estado civil: | Formação: |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Feminino | 1. <input type="checkbox"/> Menos de 20 | 1. <input type="checkbox"/> Solteiro | 1. <input type="checkbox"/> Básica |
| 2. <input type="checkbox"/> Masculino | anos | 2. <input type="checkbox"/> Casado | 2. <input type="checkbox"/> Média |
| | 2. <input type="checkbox"/> De 20 a 35 | 3. <input type="checkbox"/> Outro | 3. <input type="checkbox"/> Superior |
| | anos | | |
| | 3. <input type="checkbox"/> De 36 a 45 | | |
| | anos | | |
| | 4. <input type="checkbox"/> Acima de 46 | | |
| | anos | | |

Salário mensal (MZM): **Tempo de trabalho na** **Quadro de pessoal:**
organização:

- | | | |
|----------------------------|------------------------|--------------------|
| 1. () Até 2 milhões | 1. () Até 2 anos | 1. () Efectivos |
| 2. () De 2 a 5 milhões | 2. () De 2 a 5 anos | 2. () Contratados |
| 3. () De 5 a 10 milhões | 3. () De 5 a 10 anos | |
| | 4. () De 10 a 20 anos | |
| 4. () Acima de 10 milhões | 5. () Mais de 20 anos | |

2ª PARTE - QUESTÕES

Avalie o seu grau de concordância com as questões abaixo, assinalando com um “círculo” à volta do número que corresponde à sua opção, utilizando a seguinte escala de avaliação:

- 1 = Discordo Totalmente;
- 2 = Discordo;
- 3 = Indiferente;
- 4 = Concordo;
- 5 = Concordo Totalmente.

(lembre-se que 1 corresponde a uma avaliação mais negativa e 5 a uma avaliação mais positiva) e os factores em avaliação indicados pelas alíneas a), b), c) e d)

Questão		Pontuação				
		1	2	3	4	5
a) Processo de mudança como forma de adequação das exigências do mercado:						
1	O processo de mudança na Empresa ocorre periodicamente.	1	2	3	4	5
2	No processo de mudança há uma grande preocupação de envolver os trabalhadores.	1	2	3	4	5
7	Antes de qualquer mudança os líderes explicam aos trabalhadores a mudança a ser operada bem como a sua importância.	1	2	3	4	5
8	Os líderes da empresa conduzem as mudanças de forma transparente.	1	2	3	4	5
10	Os processos de mudanças que ocorrem na empresa acolhem sugestões dos trabalhadores	1	2	3	4	5
15	Os líderes procuram instruir os trabalhadores a respeito da mudança e ajudam-nos a entender a sua lógica.	1	2	3	4	5
b) Comunicação e o seu impacto nas mudanças:						
3	O envolvimento dos trabalhadores é feito através de uma comunicação fluida..	1	2	3	4	5
4	Há na empresa uma informação detalhada e fluída sobre o processo de mudança.	1	2	3	4	5
12	A empresa possui instrumentos de publicação do processo de mudança.	1	2	3	4	5
16	Na empresa o processo de comunicação permite compreender e aceitar os objetivos da mudança.	1	2	3	4	5
17	As informações sobre a necessidade e justificativas para mudança são disseminadas por meio de discussões	1	2	3	4	5
18	Na empresa as informações necessárias para administração de mudanças são disseminadas por todos os trabalhadores	1	2	3	4	5
c) Comportamento (integração das informações) e tendência a acção						
5	Os trabalhadores consideram que a mudança traz inovações importantes para o desempenho da empresa.	1	2	3	4	5
6	Considera-se que as mudanças são benéficas pois melhoram as condições económicas dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
11	O trabalhador considera as mudanças como oportunidade para melhorar o seu desempenho	1	2	3	4	5
d) Resistência como forma de manifestar a insegurança:						
9	O trabalhador considera que as mudanças são uma ameaça.	1	2	3	4	5
13	Na empresa há um processo técnico de lidar com a resistência as mudanças.	1	2	3	4	5
14	Na empresa os trabalhadores aceitam as mudanças por que os chefes exigem.	1	2	3	4	5

ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Anexo 2.1 - Dados Demográficos

1. Sexo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Feminino	39	39,0	39,0
2. Masculino	61	61,0	100,0
Total	100	100,0	

2. Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. 20 a 35	75	75,0	75,0
2. 36 a 45	19	19,0	94,0
3. mais de 45	6	6,0	100,0
Total	100	100,0	

3. Estado Civil

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. solteiro	62	62,0	62,0
2. casado	30	30,0	92,0
3. Outros	8	8,0	100,0
Total	100	100,0	

4. Formação Acadêmica

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Básico	14	14,0	14,0
2. Médio	65	65,0	79,0
3. Superior	21	21,0	100,0
Total	100	100,0	

5. Salário

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. ate 2000	1	1,0	1,0
2. 2 a 5 Mil	11	11,0	12,0
3. 5 a 10 Mil	52	52,0	64,0
4. Mais de 10 Mil	36	36,0	100,0
Total	100	100,0	

6 Anos de trabalho

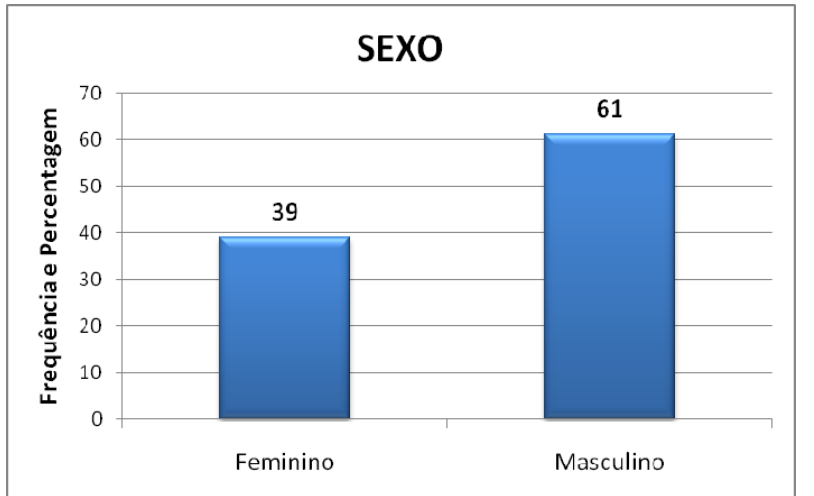
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. ate 2 anos	28	28,0	28,0
2. 2 a 5 anos	43	43,0	71,0
3. 5 a 10	13	13,0	84,0
4. Mais de 10 anos	16	16,0	100,0
Total	100	100,0	

7. Quadro de Pessoal

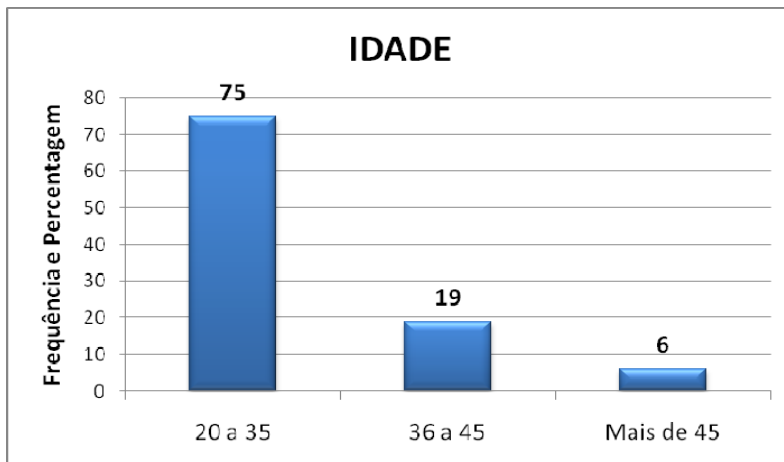
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Efectivo	88	88,0	88,0
2. Contratado	12	12,0	100,0
Total	100	100,0	

Anexo 2.2 Gráficos Ilustrativos dos Dados Demográficos

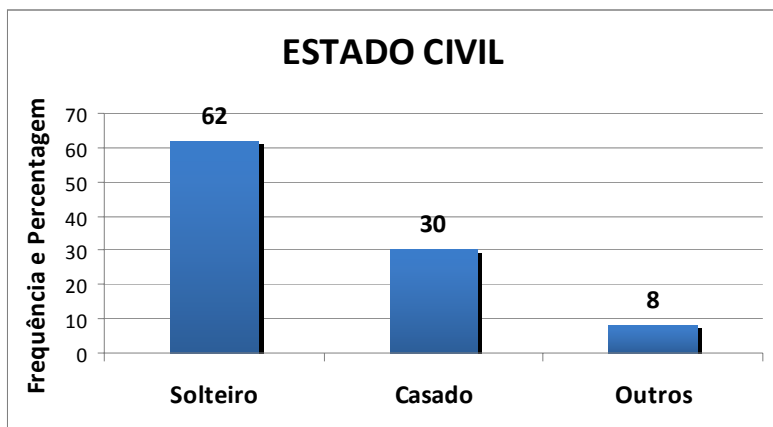
1. Sexo



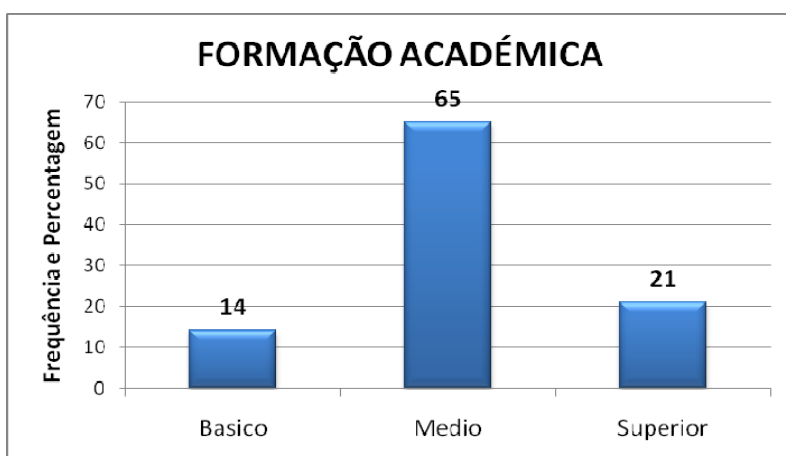
2. Idade



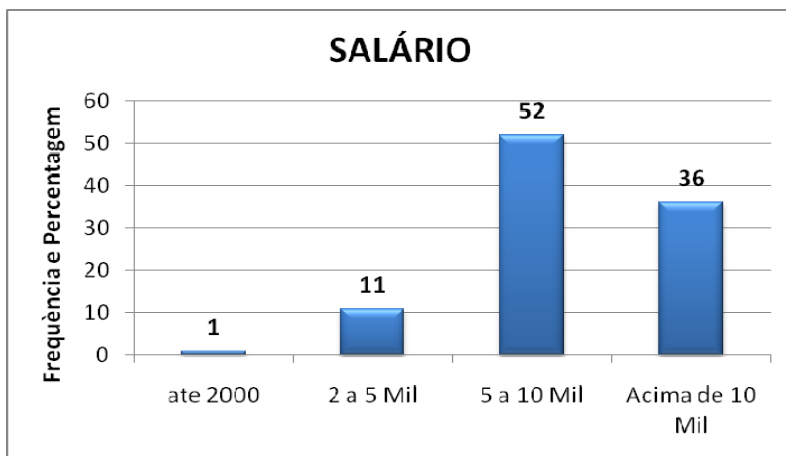
3. Estado .Civil



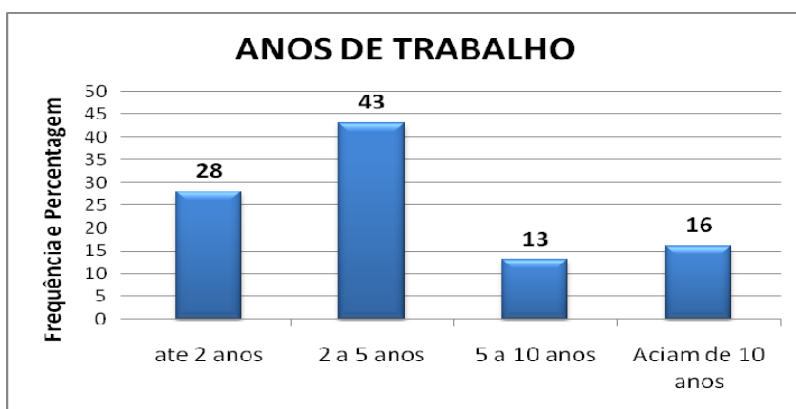
4. Formação Académica



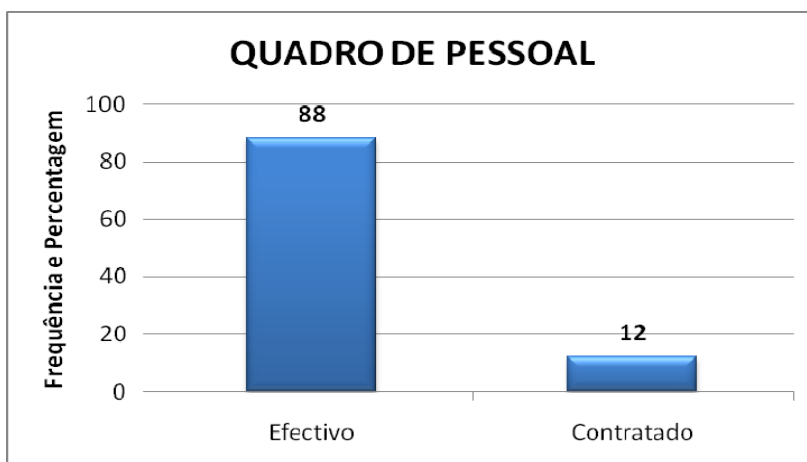
5. Salário



6 Anos de trabalho



7. Quadro de Pessoal



Anexo 2.3 Tabelas das Questões

8. Questão 1

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	5	5,0	5,0
2. Discordo	15	15,0	20,0
3. Indiferente	18	18,0	38,0
4. Concordo	53	53,0	91,0
5. Concordo Totalmente	9	9,0	100,0
Total	100	100,0	

9. Questão 2

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	8	8,0	8,0
2. Discordo	29	29,0	37,0
3. Indiferente	15	15,0	52,0
4. Concordo	40	40,0	92,0
5. Concordo Totalmente	8	8,0	100,0
Total	100	100,0	

10. Questão 3

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	13	13,0	13,0
2. Discordo	23	23,0	36,0
3. Indiferente	21	21,0	57,0
4. Concordo	36	36,0	93,0
5. Concordo Totalmente	7	7,0	100,0
Total	100	100,0	

11. Questão 4

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	5	5,0	5,0
2. Discordo	29	29,0	34,0
3. Indiferente	28	28,0	62,0
4. Concordo	34	34,0	96,0
5. Concordo Totalmente	4	4,0	100,0
Total	100	100,0	

12 Questão 5

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	9	9,0	9,0
2. Discordo	9	9,0	18,0
3. Indiferente	29	29,0	47,0
4. Concordo	48	48,0	95,0
5. Concordo Totalmente	5	5,0	100,0
Total	100	100,0	

13. Questão 6

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	6	6,0	6,0
2. Discordo	10	10,0	16,0
3. Indiferente	28	28,0	44,0
4. Concordo	47	47,0	91,0
5. Concordo Totalmente	9	9,0	100,0
Total	100	100,0	

14. Questão 7

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	9	9,0	9,0
2. Discordo	23	23,0	32,0
3. Indiferente	21	21,0	53,0
4. Concordo	41	41,0	94,0
5. Concordo Totalmente	6	6,0	100,0
Total	100	100,0	

15. Questão 8

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	4	4,0	4,0
2. Discordo	37	37,0	41,0
3. Indiferente	47	47,0	88,0
4. Concordo	12	12,0	100,0
5. Concordo Totalmente			
Total	100	100,0	

16. Questão 9

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	10	10,0	10,0
2. Discordo	15	15,0	25,0
3. Indiferente	24	24,0	49,0
4. Concordo	44	44,0	93,0
5. Concordo Totalmente	7	7,0	100,0
Total	100	100,0	

17. Questão 10

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	18	18,0	18,0
2. Discordo	39	39,0	57,0
3. Indiferente	25	25,0	82,0
4. Concordo	17	17,0	99,0
5. Concordo Totalmente	1	1,0	100,0
Total	100	100,0	

18. Questão 11

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	17	17,0	17,0
2. Discordo	29	29,0	46,0
3. Indiferente	30	30,0	76,0
4. Concordo	23	23,0	99,0
5. Concordo Totalmente	1	1,0	100,0
Total	100	100,0	

19. Questão 12

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	14	14,0	14,0
2. Discordo	26	26,0	40,0
3. Indiferente	24	24,0	64,0
4. Concordo	32	32,0	96,0
5. Concordo Totalmente	4	4,0	100,0
Total	100	100,0	

20 Questão 13

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	10	10,0	10,0
2. Discordo	22	22,0	32,0
3. Indiferente	33	33,0	65,0
4. Concordo	33	33,0	98,0
5. Concordo Totalmente	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	

21 Questão 14

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	13	13,0	13,0
2. Discordo	21	21,0	34,0
3. Indiferente	58	58,0	92,0
4. Concordo	8	8,0	100,0
5. Concordo Totalmente	100	100,0	

22 Questão 15

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	7	7,0	7,0
2. Discordo	26	26,0	33,0
3. Indiferente	36	36,0	69,0
4. Concordo	31	31,0	100,0
5. Concordo Totalmente	100	100,0	

23. Questão 16

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	9	9,0	9,0
2. Discordo	21	21,0	30,0
3. Indiferente	34	34,0	64,0
4. Concordo	30	30,0	94,0
5. Concordo Totalmente	6	6,0	100,0
Total	100	100,0	

24. Questão 17

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	4	4,0	4,0
2. Discordo	28	28,0	32,0
3. Indiferente	38	38,0	70,0
4. Concordo	28	28,0	98,0
5. Concordo Totalmente	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	

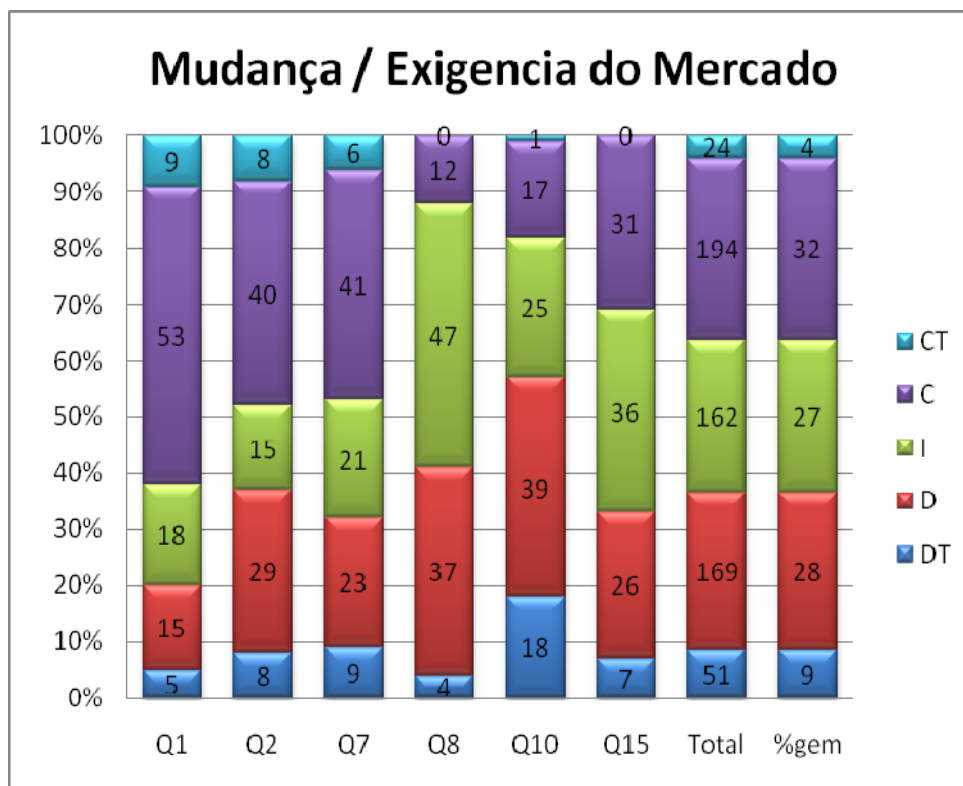
25. Questão 18

Alternativas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1. Discordo Totalmente	8	8,0	8,0
2. Discordo	27	27,0	35,0
3. Indiferente	34	34,0	69,0
4. Concordo	29	29,0	98,0
5. Concordo Totalmente	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	

ANEXO 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

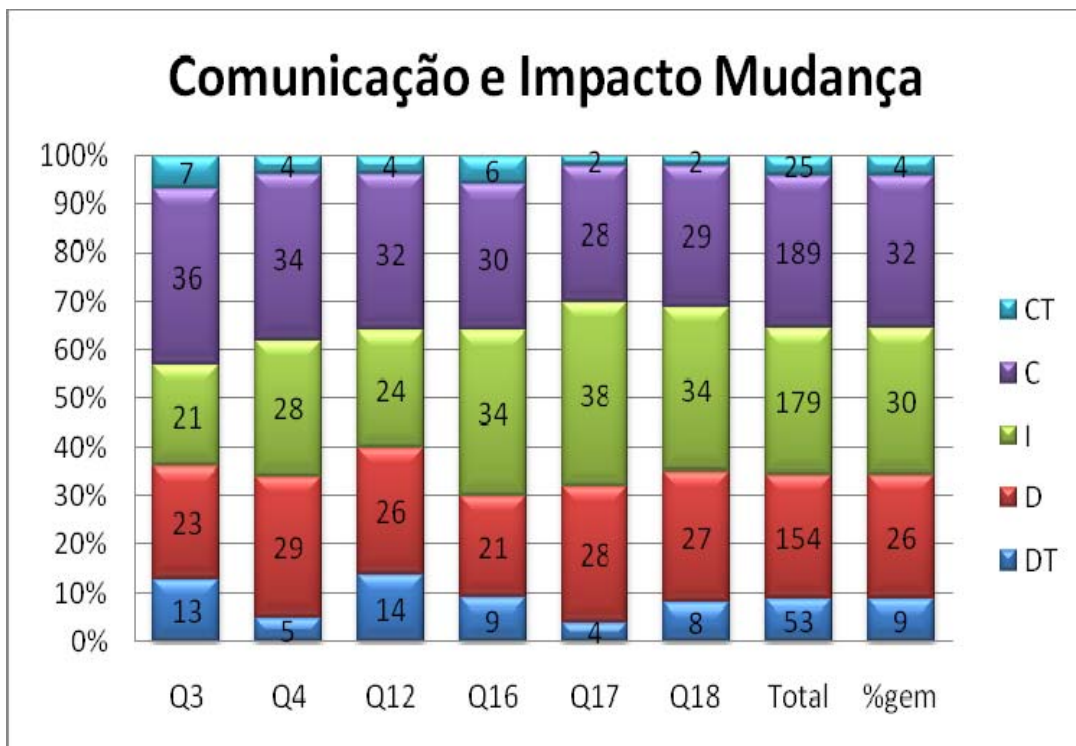
Anexo 3.1 Factor a) - Mudanças organizacionais como factor de adequação ao mercado

Questão	Alternativa				
	Discorda Totalmente (DT)	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Q1	5	15	18	53	9
Q2	8	29	15	40	8
Q7	9	23	21	41	6
Q8	4	37	47	12	0
Q10	18	39	25	17	1
Q15	7	26	36	31	0
Total	51	169	162	194	24
Percentagem	9	28	27	32	4



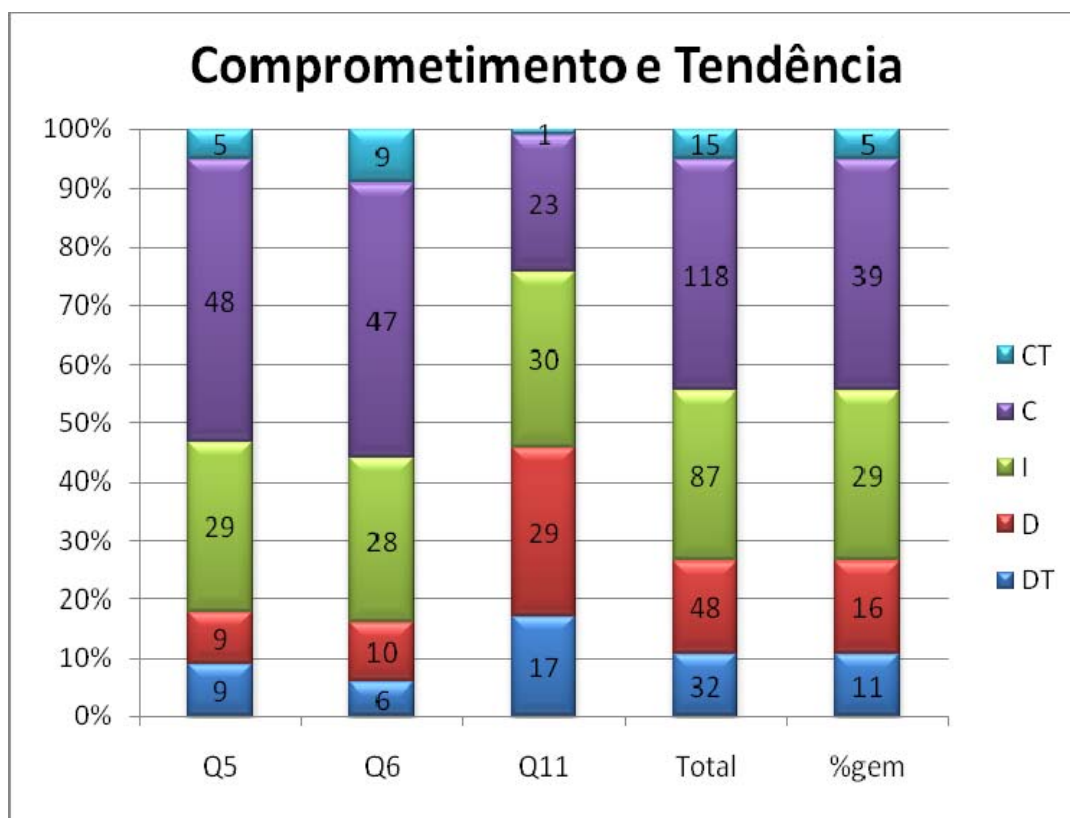
Anexo 3.2 Factor b) - Comportamento (integração das informações) e tendência a acção

Questão	Alternativa				
	Discorda Totalmente (DT)	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Q3	13	23	21	36	7
Q4	5	29	28	34	4
Q12	14	26	24	32	4
Q16	9	21	34	30	6
Q17	4	28	38	28	2
Q18	8	27	34	29	2
Total	53	154	179	189	25
Percentagem	9	26	30	32	4



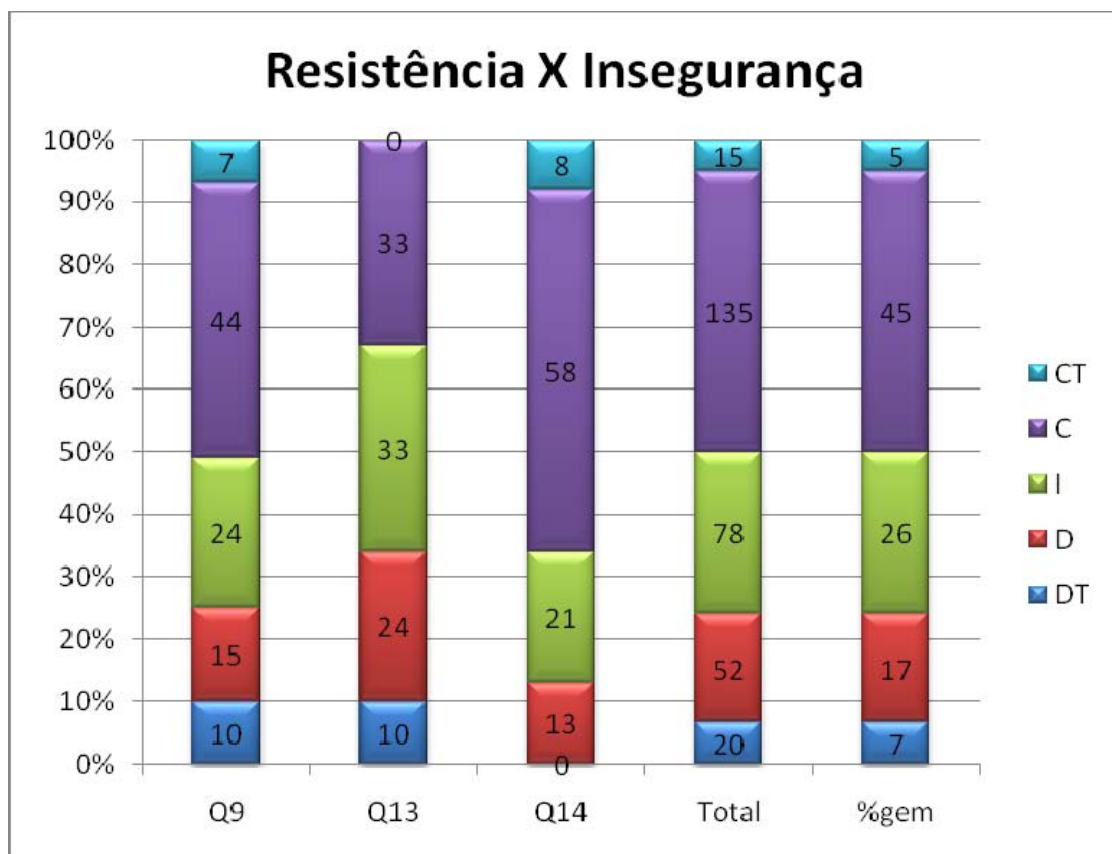
Anexo 3.3 Factor c) - Comportamento (integração das informações) e tendência a acção

Questão	Alternativa				
	Discorda Totalmente (DT)	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Q5	9	9	29	48	5
Q6	6	10	28	47	9
Q11	17	29	30	23	1
Total	32	48	87	118	15
Percentagem	11	16	29	39	5



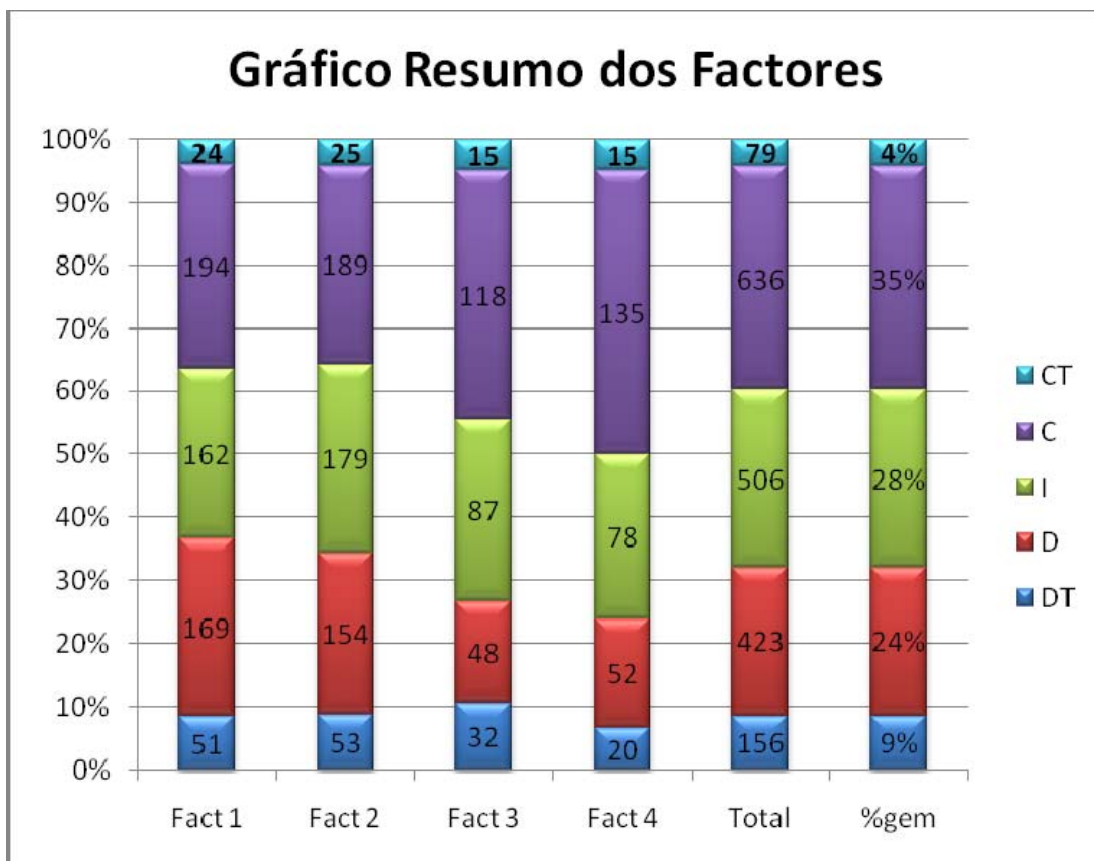
Anexo 3.4 Factor d) - Resistência como forma de manifestar a insegurança

Questão	Alternativa				
	Discorda Totalmente (DT)	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Q9	10	15	24	44	7
Q13	10	24	33	33	0
Q14	0	13	21	58	8
Total	20	52	78	135	15
Porcentagem	7	17	26	45	5



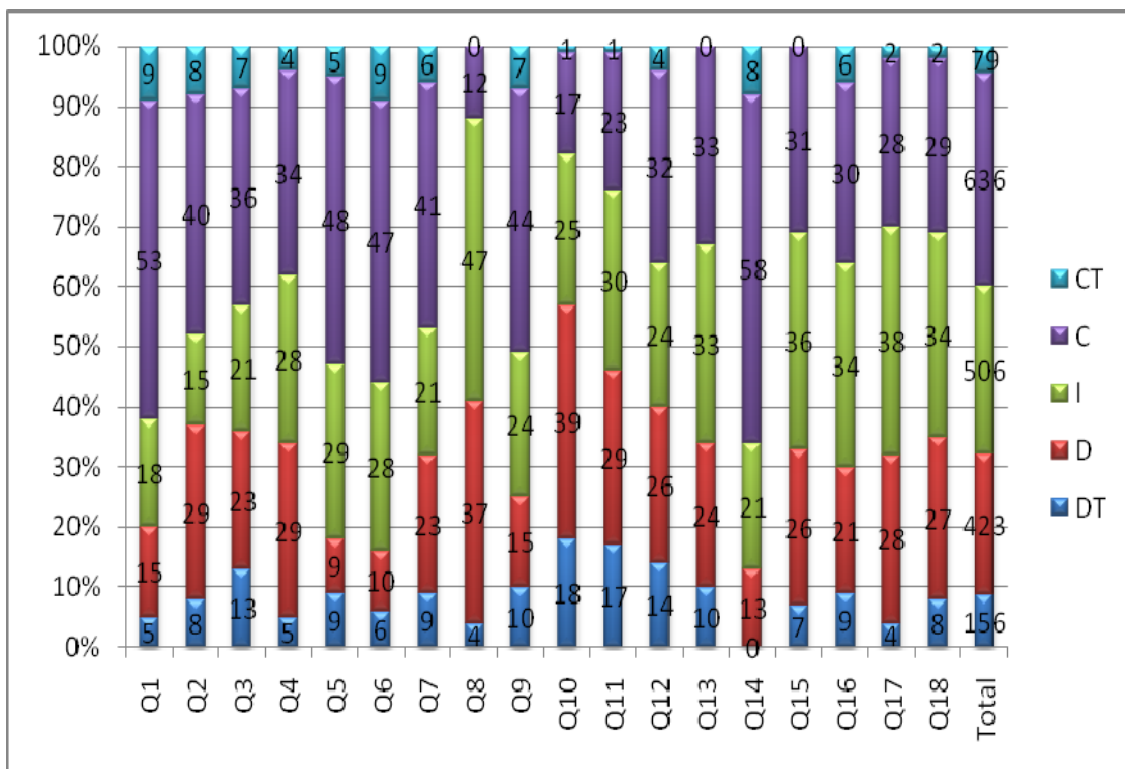
Anexo 3.5 Gráfico Resumo dos Factores

Questão	Alternativa				
	Discorda Totalmente (DT)	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Fact 1	51	169	162	194	24
Fact 2	53	154	179	189	25
Fact 3	32	48	87	118	15
Fact 4	20	52	78	135	15
Total	156	423	506	636	79
Percentagem	9	24	28	35	4



Anexo 3.6 Gráfico Resumo das Questões

Questão	Alternativas				
	Discorda Totalmente (DT)T	Discorda (D)	Indiferente (I)	Concorda (C)	Concorda Totalmente (CT)
Q1	5	15	18	53	9
Q2	8	29	15	40	8
Q3	13	23	21	36	7
Q4	5	29	28	34	4
Q5	9	9	29	48	5
Q6	6	10	28	47	9
Q7	9	23	21	41	6
Q8	4	37	47	12	0
Q9	10	15	24	44	7
Q10	18	39	25	17	1
Q11	17	29	30	23	1
Q12	14	26	24	32	4
Q13	10	24	33	33	0
Q14	0	13	21	58	8
Q15	7	26	36	31	0
Q16	9	21	34	30	6
Q17	4	28	38	28	2
Q18	8	27	34	29	2
Total	156	423	506	636	79
	9%	24%	28%	35%	4%



ANEXO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS DE DADOS DEMOGRÁFICOS CRUZADOS.

Anexo 4.1 Sexo X Formação Académica

		Formação Académica				Total
		Básico	Médio	Superior	Outros	
Sexo	Feminino	3	23	13	0	39
	Masculino	10	42	8	1	61
Total		13	65	21	1	100

Anexo 4.2 Salário X Formação Académica

		Formação Académica				Total
		Básico	Médio	Superior	outros	
Salário	ate 2000	0	0	1	0	1
	2 a 5 Mil	6	5	0	0	11
	5 a 10 Mil	6	46	0	0	52
	Mais de 10 Mil	1	14	20	1	36
Total		13	65	21	1	100

Anexo 4.3 Salário X Anos de trabalho

		Anos de trabalho				Total
		ate 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10	Mais de 10 anos	
Salário	ate 2000	1	0	0	0	1
	2 a 5 Mil	4	4	3	0	11
	5 a 10 Mil	14	18	9	11	52
	Mais de 10 Mil	9	21	1	5	36
Total		28	43	13	16	100

Anexo 4.4 Quadro de Pessoal X Anos de trabalho

		Anos de trabalho				Total
		ate 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10	Mais de 10 anos	
Q. Pessoal	Efectivo	19	41	13	15	88
	Contratado	9	2	0	1	12
Total		28	43	13	16	100