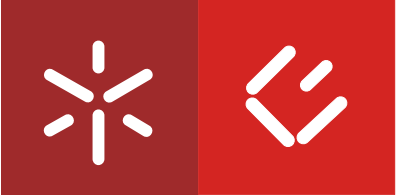


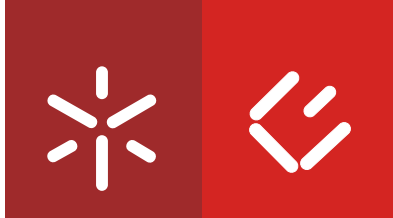


O Impacto da Mudança Organizacional nos Colaboradores - Estudo de Caso na Empresa *ALFA*

Daniela Catarina Machado André

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Catarina Machado André

**O Impacto da Mudança Organizacional nos
Colaboradores - Estudo de Caso na
Empresa *ALFA***

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Machado



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Catarina Machado André

**O Impacto da Mudança Organizacional nos Colaboradores -
Estudo de Caso na Empresa *ALFA***

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Machado

janeiro de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-Compartilha
CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A vontade aliada ao esforço e à resiliência, fizeram com que mais um objetivo de vida se concretizasse, a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que contou com o apoio imprescindível de várias pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, por todo o acompanhamento, conselhos e disponibilidade.

Agradeço aos meus pais, ao meu irmão e ao Pedro, por toda a paciência, pelo incentivo, pelo apoio incondicional e pelo orgulho demonstrado a cada etapa concluída.

À empresa que me acolheu e a toda a sua equipa, por tão bem me terem recebido e por me terem proporcionado uma enriquecedora experiência nesta primeira aventura profissional na área da Gestão de Recursos Humanos. Não menos importante, agradeço a todas as pessoas da organização que amavelmente aceitaram participar no estudo.

Agradeço à amiga que este Mestrado me deu para a vida, a Mónica, por toda a amizade, por toda a motivação, por todo o incentivo e pela ajuda fundamental na concretização deste trabalho.

Não posso deixar de agradecer à empresa onde trabalho e a todos os meus colegas, em especial à Joana Moura e à Joana Silva, pela disponibilidade, pela compreensão nos dias mais difíceis e pelo incentivo que sempre me deram durante este percurso.

A todos: muito obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

O Impacto da Mudança Organizacional nos Colaboradores - Estudo de Caso na Empresa *ALFA*

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, tem como principal objetivo perceber o impacto que a centralização do Departamento de Recursos Humanos da empresa ALFA teve nos colaboradores com funções de liderança.

Atualmente, torna-se mais assustador para uma empresa a sua imutabilidade do que propriamente a incerteza que a mudança organizacional acarreta. No entanto, gerir as expectativas e as perceções das pessoas durante uma mudança organizacional, evitando a resistência, é ainda uma difícil tarefa da gestão (Dawson, 2008).

As perceções variam de pessoa para pessoa e diferentes pessoas percebem a mesma situação de formas diferentes.

Assim, com vista a alcançar o objetivo supramencionado, foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas aos colaboradores com funções de liderança da loja de Braga e analisadas as suas perceções acerca da centralização.

Depois de recolhidos e analisados os testemunhos dos participantes foi possível concluir que o processo de centralização teve impacto nos colaboradores, tendo sido percecionado de forma diferente. Alguns olham para esta mudança como algo positivo, enquanto outros, passado um ano, ainda demonstram alguma resistência à mudança no que diz respeito aos novos procedimentos de trabalho.

Palavras-chave: centralização, estrutura organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança e percepção.

ABSTRACT

The Impact of Organizational Change on Employees - Case Study at ALFA Company

This internship report, developed within the scope of the Master in Human Resources Management at the University of Minho, has, as main objective to understand the impact that the centralization of the Human Resources Department of the company ALFA had on employees with leadership positions.

Nowadays the immutability in a company is more frightening than the uncertainty that organizational change brings. However, managing people's expectations and perceptions during an organizational change, avoiding resistance, is still a difficult task for management (Dawson, 2008).

Perceptions vary from person to person and different people perceive the same situation in different ways.

Thus, in order to achieve the above mentioned objective, 21 semi-structured interviews were conducted with employees with leadership functions in the Braga store and their perceptions about centralization were analyzed.

After collecting and analyzing the testimonies of the participants, it was possible to conclude that the centralization process had an impact on the employees, having been perceived differently. Some see this change as something positive, while others, after a year, still show some resistance to the change regarding the new work procedures.

Keywords: centralization, organizational structure, organizational change, resistance to change and perception.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	3
2.1 Apresentação e caracterização da organização	3
CAPÍTULO III – ESTRUTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	5
3.1 Estrutura organizacional	5
3.1.1 Dimensões da estrutura organizacional	6
3.1.2 Tipos de estruturas: Orgânicas VS Mecanicistas	8
3.2 Mudança Organizacional	10
3.2.1 Tipos de Mudança Organizacional	12
3.2.2 Mudança Organizacional Planeada	13
3.2.3 Motivação para a Mudança Organizacional	15
3.2.4 Resistência à Mudança Organizacional	16
3.2.5 Conceito de Percepção	18
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	19
4.1 Objetivos do estudo	19
4.2 Tipo de abordagem	20
4.3 Instrumento de recolha de dados	21
4.4 População e procedimentos	22
4.5 Caracterização da população	23
4.6 Análise de conteúdo	24
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	27
5.1 Processo de transformação da organização	27
5.1.1 Centralização do departamento de Recursos Humanos	30
5.2 Percepção da mudança	34
5.3 Percepção das motivações da mudança	35

5.4	Percepção do impacto da mudança.....	37
5.4.1	Consequências positivas.....	38
5.4.2	Consequências negativas.....	41
5.4.3	Impacto nas suas rotinas de trabalho.....	46
5.4.4	Impacto nas rotinas de trabalho dos seus subordinados.....	47
5.5	Resistência à mudança	48
5.5.1	Percepção de resistência	48
5.5.2	Percepção da resistência nos subordinados	51
CAPÍTULO VI – TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO		53
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO		57
7.1	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		62
APÊNDICES		71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Características da estrutura mecanicista e orgânica.....	9
Tabela 2 – Caracterização dos participantes	23
Tabela 3 – Grelha de análise.....	25
Tabela 4 – Antes e depois das funções	30
Tabela 5 – Percepção da mudança.....	35
Tabela 6 – Percepção da motivação	37
Tabela 7 – Consequências positivas no Recrutamento e Seleção.....	39
Tabela 8 – Consequências positivas no Time Keeping.....	40
Tabela 9 – Consequências positivas no Staff Planning.....	41
Tabela 10 – Consequências negativas no Recrutamento e Seleção	43
Tabela 11 – Consequências negativas no Time Keeping	44
Tabela 12 – Consequências negativas no Staff Planning.....	45
Tabela 13 – Impacto nas suas rotinas de trabalho.....	47
Tabela 14 – Impacto nas rotinas dos subordinados	48
Tabela 15 – Percepção de resistência à mudança	51
Tabela 16 – Percepção de resistência nos subordinados	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da loja de Braga.....	3
---	---

“A transformação é um processo, não um evento”

John P. Kotter (2017, p.12)

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

As organizações estão constantemente a reorganizar a sua forma de trabalho com a intenção de responder rapidamente aos desafios do ambiente que as envolve. Inseridas num mercado cada vez mais complexo e competitivo, precisam de flexibilidade e de uma grande capacidade de adaptação à mudança (Schreyogg & Sydow, 2010).

Num mundo em constante mudança, consequente da atual sociedade da informação e do conhecimento, em conjunto com a evolução tecnológica, as pessoas constituem o bem mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. No entanto, as pessoas receiam a mudança e reagem de maneira a manter o seu estatuto, apresentando comportamentos de defesa. De acordo com Chiavenato (2004), os esforços realizados durante uma mudança organizacional encontram, na maioria das vezes, alguma resistência humana.

O tema escolhido, nomeadamente, o Impacto da Mudança Organizacional nos Colaboradores, surge do interesse da loja onde foi realizado o estágio no seu estudo, sendo este um tema de elevada pertinência uma vez que centralizaram o Departamento de Recursos Humanos há um ano e, com este trabalho, será possível entender qual o impacto que esta transformação teve nos seus colaboradores com funções de liderança.

Nesse sentido, aceitando o desafio, procurou dar-se resposta ao seguinte problema organizacional: “Qual o impacto da centralização do Departamento de Recursos Humanos nos colaboradores com funções de liderança na loja de Braga?”.

De uma forma mais pormenorizada, os objetivos deste estudo serão:

1. Conhecer o processo de centralização do Departamento de Recursos Humanos;
2. Fazer uma análise comparativa dos processos de Recursos Humanos que sofreram alterações;
3. Perceber as perceções e o impacto que a centralização teve nos colaboradores com funções de liderança.

O presente trabalho encontra-se dividido em sete capítulos, começando com a introdução. No segundo capítulo, encontra-se a apresentação da organização em estudo e, de seguida, no terceiro capítulo, uma breve revisão de literatura acerca do tema em estudo. No capítulo seguinte, o quarto, será apresentada a metodologia de investigação adotada e no quinto capítulo a análise e discussão dos dados obtidos. Sendo este um trabalho desenvolvido no âmbito de um estágio, reservou-se um capítulo, nomeadamente o capítulo seis, para descrever a globalidade das atividades desenvolvidas no decorrer

do mesmo. Por fim, o sétimo capítulo diz respeito às conclusões e às limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

2.1 Apresentação e caracterização da organização

De forma a contextualizar a empresa (cujo nome não será revelado por questões de confidencialidade) onde foi realizado o estágio e, consequentemente, o estudo que dá título a este trabalho, foi recolhida informação através de uma pesquisa nos documentos internos aos quais foi possível aceder, bem como através da partilha de informação por parte dos colegas do Departamento de Recursos Humanos, uma vez que a mesma não está disponível no *website* da empresa nem em nenhum outro documento público.

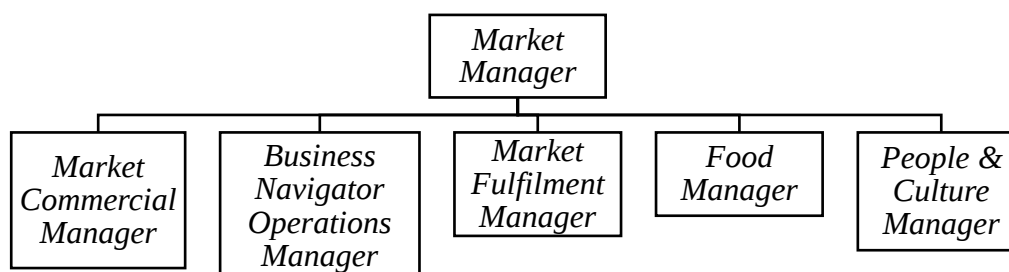
Fundada na Suécia, a organização de acolhimento pertence a um grupo de empresas privadas gerido por uma fundação registada na Holanda. Atualmente, é especializada na venda de mobiliário, mas nem sempre assim foi. Foi nos anos 40 que os móveis entraram pela primeira vez na gama de produtos da marca, dado que até aí vendia canetas, carteiras, molduras, relógios e bijutaria.

A nível de valores, esta empresa foca muito as suas pessoas, considerando que cada pessoa tem algo valioso a oferecer. Assumem-se como um grupo diversificado de pessoas práticas e realistas, com espírito de união e entusiasmo.

Em Portugal, a organização conta com cinco lojas sendo a de Braga o objeto de estudo e o local onde se realizou o estágio. A loja de Braga tem, à data da redação do presente relatório, 239 colaboradores distribuídos pelos diversos departamentos que a constituem.

Relativamente à sua estrutura organizacional é possível observar, na figura 1, como esta se encontra organizada.

Figura 1 – Organograma da loja de Braga



O *Market Manager*, normalmente denominado como Diretor de loja, é o responsável pela unidade, tendo à sua responsabilidade a equipa de direção, composta por cinco *Head of Departments*, cujas funções serão descritas de seguida.

- *Market Commercial Manager* – responsável pelas áreas comerciais: Departamento de Vendas e Departamento de Comunicação Externa;
- *Business Navigator Operations Manager* – responsável pelo Departamento Financeiro;
- *Market Fulfilment Manager* – responsável pelo Departamento de Apoio ao Cliente e pelo Departamento de Logística;
- *Food Manager* – responsável pelo Departamento de Restauração;
- *People & Culture Manager* – responsável pelo Departamento de Recursos Humanos.

Cada um destes cinco *Head of Departments* lidera uma equipa da qual fazem parte os restantes *Managers* dos diversos subdepartamentos da empresa. A título de exemplo, ao *Market Fulfilment Manager*, reportam o *Sales and Supply Support Manager*, o *Outflow Manager* e o *Inflow Manager*.

Dos Departamentos supramencionados que constituem a loja de Braga, apenas o de Recursos Humanos será mencionado neste trabalho por ser o objeto de estudo.

No que diz respeito a este Departamento, este é composto por quatro colaboradores. A *People & Culture Manager*, normalmente designado por Diretora de Recursos Humanos, o *Unit Health and Wellbeing*, responsável pela área de segurança e higiene no trabalho, a *Unit People Planning*, encarregue pelos horários, férias, baixas, entre outros e, por fim, a *Unit People Generalist*, que dá resposta a diversos assuntos do departamento.

No início do estágio, houve uma conversa com a *People & Culture Manager* com o objetivo de perceber os possíveis temas de estudo para o presente trabalho. Ficou definido como tema a mudança organizacional, mais especificamente, o impacto que a centralização teve nos colaboradores com funções de liderança. Este apresentou-se de elevada pertinência uma vez que centralizaram o Departamento de Recursos Humanos há um ano e, com este estudo, será então possível conhecer qual o impacto que esta transformação causou.

Assim, aceitando o desafio colocado pela Diretora de Recursos Humanos, procurou dar-se resposta ao seguinte problema organizacional: “Qual o impacto da centralização do Departamento de Recursos Humanos nos colaboradores com funções de liderança na loja de Braga?”.

CAPÍTULO III – ESTRUTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A revisão da literatura consiste em identificar, obter e consultar a bibliografia e outros materiais cuja informação seja útil e relevante para alcançar os objetivos do estudo (Sampieri, Collado & Lucio, 2004). Funciona assim, como suporte científico ao tema em estudo.

Assim, encontra-se neste capítulo toda a exploração de conteúdos teóricos realizados durante o presente trabalho. Serão principalmente abordados conceitos como estrutura organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança e percepção.

3.1 Estrutura organizacional

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016) consideram dois elementos centrais na construção de qualquer organização: a estrutura e o controlo. Sendo a estrutura o “esqueleto” da organização, torna-se inevitável que esta influencie os comportamentos dos seus recursos humanos, assim como o caminho que a mesma deve seguir.

Decorrente das várias alterações que ocorrem no ambiente das empresas, que afetam diretamente o contexto organizacional, as organizações precisam de criar, por meio de decisões estratégicas, uma estrutura forte de maneira a que consigam desenvolver as suas atividades de uma forma eficaz e que lhes permita atingir os seus objetivos (Mintzberg, 2011).

Segundo Mintzberg (1980), a estrutura organizacional centra-se na divisão do trabalho em várias tarefas distintas que permitem, quando coordenadas, alcançar o objetivo organizacional. A relevância dada à autoridade na tomada de decisão, centralização; à importância dos códigos e procedimentos para a coordenação, formalização; e, à forma como as tarefas são atribuídas aos trabalhadores da empresa, complexidade, são características essenciais na definição de qualquer estrutura organizacional pois facilitam a coordenação de todos os elementos internos da organização, para que esta possa cumprir o seu propósito como empresa.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a estrutura de cada empresa representa o que a mesma construiu ao longo do tempo, compreendendo o seu *design* interno, as suas funções e as relações que desenvolve com os seus *stakeholders*. Assim, estes autores consideram que a estrutura é a forma de moldar o espaço organizacional.

Robbins (1990) define estrutura organizacional como a atribuição formal de funções e mecanismos administrativos para integrar e controlar as atividades laborais. No entanto, existem diferentes dimensões nas organizações que determinam a sua estrutura, como a centralização, o grau

de formalização e a complexidade, dimensões essas que, medindo diferentes características, não se encontram necessariamente interligadas (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968).

Relativamente às estruturas organizacionais, são vários os autores que consideram que estas são compostas por aquelas três principais dimensões: a **centralização** (Mintzberg, 1980; Lunenburg, 2012; e Tran & Tian, 2013), a **formalização** (Fredrickson, 1986; Miller & Dröge, 1986; e Zamahani & Asfshari, 2016), e a **complexidade** (Pugh *et al.*, 1968; Fredrickson, 1986; Ansari & Valiyan, 2015; e Zamahani & Asfshari, 2016).

Damanpour (1991) fornece uma lista de dimensões que devem ser tidas em consideração quando se pensa no desenho organizacional: especialização, diferenciação, formalização, centralização, amplitude, comunicação interna e externa.

Equanto Daft (2010) refere a formalização, especialização, padronização, hierarquia de autoridade, complexidade e centralização, Germain (1996) apenas se centra no grau de especialização, centralização e integração.

As três dimensões apresentadas de seguida não são as únicas características da estrutura organizacional, no entanto, por serem as mais estudadas e as que receberam maior atenção por parte dos investigadores serão as abordadas neste trabalho.

3.1.1 Dimensões da estrutura organizacional

A estrutura organizacional **centralizada**, assenta na amplitude do controlo e tomada de decisão por parte dos gestores, ou seja, o poder da tomada de decisão encontra-se nos quadros superiores da empresa. Neste sentido, uma empresa com uma estrutura centralizada, apresenta um número de níveis hierárquicos superior, uma gestão de cima para baixo e canais de comunicação mais restritos (Caruana, Morris & Vella, 1998).

Para Read (1962) um alto grau da hierarquia pode limitar a comunicação e a circulação de informações críticas para a empresa. Por outro lado, Ullrich e Wieland (1980) defendem que em organizações centralizadas, as linhas de comunicação e de responsabilidade são relativamente claras e, apesar da escassez de novas ideias devido à falta de participação dos colaboradores, as implementações realizadas tendem a ser simples após a tomada a decisão.

A centralização, na maioria dos casos, resulta na diminuição do nível de compromisso, lealdade e satisfação com a função desempenhada e com a empresa, uma vez que os colaboradores não possuem autonomia nem poder de decisão. Assim, é expectável que a taxa de conflitos seja superior numa

estrutura centralizada, pois esta tem tendência a proporcionar um clima de desconfiança entre os indivíduos e os níveis de autoridade, podendo até mesmo destruir unidades de trabalho (Dewar & Werbel, 1979).

Por outro lado, de uma forma resumida, verifica-se a descentralização nas empresas quando a tomada de decisão é exercida igualmente por todos os trabalhadores da mesma (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 1980). A nível estratégico, esta característica atribui à empresa a capacidade de se adaptar com mais facilidade às circunstâncias externas (Caruana *et al.*, 1998).

Uma estrutura organizacional **formalizada**, segundo Fredrickson (1986), diz respeito ao grau de formalização das regras, do padrão das políticas, dos processos de tomada de decisão e das relações de trabalho, ou seja, até que ponto uma organização utiliza regras e procedimentos para regular o comportamento dos trabalhadores.

Segundo Dornier, Ernst, Fender e Kouvetis (2000), a formalização representa o grau em que as atividades e relacionamentos são geridos por regras, procedimentos e contratos formais. Hall (1998) indica que o grau de formalização pode ser um indicativo de controlo que quem toma decisões tem em relação a outros membros da organização. Assim, quanto mais formalizada for a organização mais os subordinados são vistos como incapazes de tomar decisões.

Em organizações com alta formalização, as regras e procedimentos existentes limitam o poder de decisão dos trabalhadores, impossibilitam a espontaneidade dos mesmos e desencorajam a inovação e diversidade de ideias, o que torna mais difícil a resposta a problemas e imprevistos que surgem no seio da organização, mas tornam os comportamentos mais previsíveis, diminuindo a ambiguidade de papéis (Zamahani & Asfshari, 2016).

Por outro lado, nas organizações com estruturas menos formalizadas, existe uma maior possibilidade dos trabalhadores conferirem um toque pessoal à sua função, sendo que a organização fomenta a criatividade revelando maior capacidade de resposta a problemas que surjam de forma imprevisível (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

A estrutura organizacional **complexa**, de acordo com Fredrickson (1986), refere-se ao grau de especialização que existe dentro de uma empresa. No que diz respeito ao nível de complexidade da estrutura, existem três dimensões: a especialização horizontal, que compreende o grau de especialização entre unidades com base na natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, a sua formação e a partilha de conhecimento; a especialização vertical, associada ao número de níveis hierárquicos da empresa; e a especialização espacial, que se reporta à distribuição geográfica dos escritórios e/ou fábricas da uma empresa (Fredrickson, 1986).

Segundo Forrester (2000), esta estrutura precisa, muitas vezes, de uma atribuição formal ou informal de responsabilidades especiais, de forma a propor mudanças organizacionais, em particular, nas funções dos trabalhadores e nas subunidades da empresa. À medida que o grau de especialização horizontal aumenta, um maior número de unidades organizacionais e trabalhadores da administração têm acesso a uma gama mais ampla de informação e conhecimento.

Uma maior complexidade resulta na criação de contextos organizacionais internos que promovem o desenvolvimento de conhecimento, por meio de interações entre os trabalhadores e, consecutivamente, num melhor desempenho das suas funções (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez & Claver-Cortés, 2010).

3.1.2 Tipos de estruturas: Orgânicas VS Mecanicistas

Descritas as características das dimensões que a estrutura organizacional pode assumir, apresentam-se de seguida os principais tipos de estruturas organizacionais que podem ser encontrados.

Assim, as características supramencionadas descrevem dois tipos de estruturas: as mecanicistas e as orgânicas, sendo que ambas as estruturas são diferentes relativamente à sua natureza, ao seu padrão de comunicação e ao seu desempenho (Mansoor, Aslam, Barbu, Capusneanu & Lodhi, 2012).

Como resultado da análise da divisão do trabalho das sociedades no séc. XIX, surgem estas duas tipologias de estrutura organizacional. As sociedades denominadas como mecanicistas eram compostas por um grupo de pessoas influentes, que através da criação e implementação de leis, crenças e práticas uniformes sobre os indivíduos, controlavam a sociedade recorrendo a medidas opressoras. Por sua vez, sociedades orgânicas guiavam-se pela divisão do trabalho que assentava na cooperação e reciprocidade entre indivíduos e grupos (Merton, 1934).

As estruturas mecanicistas ou formais caracterizam-se pelo alto grau de formalização, de estratificação e de centralização. No entanto, este tipo de estrutura apresenta maior dificuldade no que diz respeito à adaptação às mudanças do mercado, principalmente nas empresas de grandes dimensões (Sine, Mitsuhashi & Kirsch, 2006).

Nickerson e Zenger (2002) apontam duas razões que explicam a escolha de uma estrutura mecanicista formal: a coordenação das tarefas da empresa e a estimulação dos trabalhadores à especialização.

Este tipo de empresas mecanicistas são altamente centralizadas e, normalmente, apresentam um elevado grau de autoridade hierárquica e baixo grau de participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão (Mansoor *et al.*, 2012)

Pugh *et al.* (1968) indicam que a formalização e a padronização podem gerar problemas, tais como, limitação da tarefa, tédio, insatisfação no trabalho entre colaboradores, aumento do absentismo e da rotatividade. Já para Nickerson e Zenger (2002), a estrutura mecanicista tem como principais pontos negativos, a falta de flexibilidade estrutural e a falta de inovação.

As estruturas orgânicas ou informais caracterizam-se por um baixo grau de formalização de procedimentos, de descrição de funções e cargos e de regras, existindo partilha de informação e descentralização da tomada de decisão. Este tipo de estruturas tende a funcionar bem em ambientes dinâmicos (Mansoor *et al.*, 2012).

Para Wasserman (2008) as abordagens orgânicas são vantajosas em relação às mecanicistas em situações de instabilidade, onde a reorganização estrutural é contínua e ter organogramas formais pode prejudicar a eficiência da organização.

Hage e Aiken (1967) salientam que um baixo nível de formalização, se torna positivo perante a existência de elevada complexidade e situações de incerteza, pois uma maior flexibilidade no sistema ajuda no processamento de informação.

Tabela 1 – Características da estrutura mecanicista e orgânica

Tipo de estrutura	Dimensões da estrutura organizacional		
	Centralização	Formalização	Complexidade
Estrutura Mecanicista	Alta	Alta	Baixa
Estrutura Orgânica	Baixa	Baixa	Alta

Fonte: elaboração própria, adaptado de Lunenburg (2012).

Como se pode verificar na tabela 1, e, considerando as três dimensões principais da estrutura organizacional abordadas neste trabalho, as organizações mecanicistas tendem a apresentar uma estrutura hierárquica de controlo e autoridade, em que as decisões se encontram maioritariamente nos níveis superiores (alta centralização), os direitos e obrigações de cada parte da empresa são

rigorosamente definidos (alta formalização) e existe pouca ênfase na especialização profissional (baixa complexidade) (Lunenburg, 2012).

Por outro lado, as estruturas orgânicas caracterizam-se por um menor controlo por parte da gestão, uma comunicação mais informal, com poucas regras e procedimentos tanto a nível vertical como horizontal (baixa formalização) (Batool, 2011). Nestas estruturas, os superiores incentivam a participação de todas as partes da organização e permitem uma maior facilidade de participação na tomada de decisões (baixa centralização), existindo um maior número de profissionais e um maior investimento na formação de cada um (alta complexidade) (Lunenburg, 2012).

3.2 Mudança Organizacional

As mudanças que atualmente acontecem no campo organizacional são bastante diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde predominava um padrão confortável de continuidade.

A palavra mudança tem sido bastante utilizada em diversos debates, tanto de carácter empresarial, quanto académico, assim como na literatura nacional e internacional. A literatura na área é vasta (Neves, 2002; Chiavenato, 2003; Vasconcelos & Brito (2004)) apresentando uma discussão emergente na vida organizacional, referindo-se a prescrições sobre a gestão do processo de implantação da mudança e caracterizando-se por um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso (Bressan, 2004).

Neves (2002) refere que a mudança organizacional tem como base um conjunto de medidas que ambicionam a melhoria da organização para que, desta forma, esta possa suportar a sua evolução e o seu desenvolvimento estratégico.

No entender de Chiavenato (2003), a mudança é a passagem de um estado para outro, a transição de uma situação para outra, representando transformação, perturbação, interrupção, fratura. Segundo o mesmo autor, esta implica novos caminhos, novas abordagens e novas soluções, representando uma transformação que tanto pode ser gradativa e constante, como rápida e impactante.

Vasconcelos e Brito (2004) caracterizam a mudança organizacional como um processo de criação coletiva, através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social.

Ceribeli e Merlo (2013, p. 136) definem a mudança organizacional como “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que

tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”.

De acordo com Neves (2011), é necessário compreender e gerir todo o processo de mudança organizacional tendo em conta as condições e circunstâncias que influenciam a adoção de novos comportamentos e posturas por parte das pessoas. Assim, sendo que o principal ativo das organizações atuais é o seu capital humano, a eficácia de um processo de gestão da mudança, passa por uma gestão cuidada das suas pessoas (Neves, 2011).

Bilhim (2006) refere que o desenvolvimento organizacional depende, maioritariamente, de vantagens competitivas sustentáveis que coloquem as pessoas no centro das organizações. Assim, a Gestão de Recursos Humanos é vista como um dos temas centrais no estudo organizacional, consolidando-se no conjunto de decisões de gestão que influenciam as relações existentes entre a organização e os colaboradores.

Apesar das diversas definições encontradas na literatura sobre o tema, muitos investigadores apresentaram modelos que defendem como peça fundamental na gestão e implementação de um processo de mudança, sendo que serão apresentados de seguida dois dos mais abordados, nomeadamente, o Modelo de Kurt Lewin e o Modelo de Schein.

Um dos primeiros investigadores a estudar a mudança organizacional foi Kurt Lewin. Este autor, depois de avaliar a relação entre as organizações e o seu contexto chegou à conclusão de que os cenários de possíveis mudanças envolvem um equilíbrio dinâmico entre as forças que trabalham em direções opostas, resultando assim o nome dado a esta teoria - Teoria de Campo.

Assim, Lewin apresenta um modelo de mudança que compreende três fases. A primeira fase, o “Descongelamento”, acontece quando as forças que mantêm o comportamento organizacional em equilíbrio se reduzem e o objetivo passa por se atingir um novo estado. Nesta fase, a necessidade de mudança deve ser divulgada e incutida nos membros da organização.

A fase seguinte, a “Mudança” representa a ação e o movimento, desenvolvendo novos comportamentos, novos valores e atitudes, através de alterações na estrutura e nos processos organizacionais.

Por fim, atingindo-se um novo estado de equilíbrio, este deve ser fortalecido pela nova cultura e pelas novas práticas, permitindo assim o “Recongelamento” do novo *statu quo* (Lewin, 1997). Para que esta terceira fase tenha sucesso, a primeira e a segunda têm de ser concluídas. Ou seja, no “Descongelamento” deve existir uma rutura total com a cultura organizacional anterior e os passos

seguintes devem ser bem monitorizados, caso contrário há o risco de surgir resistência que coloca em risco todo o esquema de mudança (Burnes, 1992).

O segundo modelo apresentado, o Modelo de Schein diz respeito a outro modelo desenvolvido em torno do modelo de Lewin. Este modelo, constituído também por três etapas, começa com o “Descongelamento”, semelhante ao modelo de Lewin, que inclui a construção de um desejo de mudança e desenvolvimento de um espaço de ansiedade entre o presente e o estado desejado, ou seja, a criação de um espaço desconfortável que faça surgir a necessidade de mudança. Assim, Schein propõe um elemento adicional, relativo à criação de um ambiente de segurança psicológica, identificado com o estado de destino para induzir uma vontade para os indivíduos procederem à mudança (Schein, 1992).

A segunda etapa, a “Mudança” corresponde à reestruturação cognitiva sendo uma etapa mais ligada às alterações psicológicas que se pretendem obter nos indivíduos através da sua identificação com os novos papéis e a nova cultura. Segundo Schein, a ênfase nesta etapa continua na mudança comportamental e pode desenvolver-se através da técnica tentativa/erro.

Por fim, encontra-se a fase do “Recongelamento” que envolve a assimilação plena do novo estado organizacional (Schein, 1992).

3.2.1 Tipos de Mudança Organizacional

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional dão origem a uma grande variedade de classificações e, apesar de alguns autores referirem que a mudança não pode ser gerida, a grande parte dos artigos encontrados na literatura aponta o contrário.

Nesse sentido, depreende-se a importância de identificar os diferentes tipos de mudança, permitindo aos gestores da mudança o aumento do potencial da intervenção, atuando de acordo com o panorama encontrado (Pinto & Lyra, 2009).

Importa salientar que para os diferentes tipos de mudança organizacional são utilizadas diferentes designações e descrições de acordo com os vários autores.

Para Oliveira, Duarte e Montevechi (2002), a mudança organizacional é um processo complexo que pode ser interpretado de duas formas: a mudança planeada ou estratégica ou a mudança não planeada. Na mudança planeada ou estratégica, procura-se atingir um objetivo definido, transmitindo esse objetivo aos membros da organização. Por outro lado, no processo não planeado, a organização procura manter-se ativa, resolvendo os problemas à medida que estes surgem.

Qualquer alteração, planeada ou não, nos elementos organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura, cultura) ou nas relações entre a organização e o seu ambiente, pode ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, a eficácia e/ou a sustentabilidade organizacional (Lima & Bressan, 2003).

Cunha e Rego (2002) referem que o processo de mudança pode ser planeado ou emergente, encontrando-se à responsabilidade da gestão organizacional a planificação da mudança para que a empresa se torne mais adaptativa, ajustando-se às características do meio em que está inserida.

As mudanças organizacionais planeadas têm como principais vantagens: a mobilização de todos os membros da organização para o atingimento de objetivos; a aparência de racionalidade, uma vez que compreendem diagnósticos, objetivos e calendarização; a possibilidade de enveredar por outras alternativas; a legitimação, uma vez que o planeamento ajuda a escolher os meios mais adequados; e a simplificação na concretização do projeto (Cunha & Rego, 2002).

A mudança emergente consiste na criação de novos padrões de organização sem um objetivo previamente estabelecido (Orlikowski, 1996). Os processos de mudança emergente fazem parte do mundo organizacional e pode dizer-se que são processos complexos, de carácter imprevisível e que não são controlados pela gestão da organização (Weick, 2000).

Dawson (2008) categoriza quatro tipos de mudança: as mudanças reativas, com o objetivo de adaptação a alterações imprevistas; as mudanças no desenvolvimento de programas proativos, com o objetivo de melhorar a forma de produção, durante um determinado período de tempo; as mudanças em resposta a um acontecimento mundial inesperado, com o objetivo de reposicionar a empresa; e as mudanças transformacionais proactivas com o objetivo de reinventar a estratégia da organização e as operações de negócios.

Nadler e Tushman (1990) referem ainda mudanças do tipo estratégico que tem como objetivo modificar a organização como um todo. Assim, este tipo de mudança redefine o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.

3.2.2 Mudança Organizacional Planeada

Existem vários modelos de mudança organizacional planeada, no entanto, de uma forma geral, todos compreendem três etapas: a preparação, a implementação e o reforço da mudança (Cunha & Rego, 2002).

A preparação foca-se no objetivo da mudança, que para além de dever ser percecionado como algo atingível, deve ser atrativo e perceptível para todos os colaboradores. Assim, torna-se importante que estes possuam a capacidade de visualizar a mudança de forma a contribuir para a existência de um certo envolvimento emocional, que será importante para a sua aceitação (Cunha & Rego, 2002).

Ainda na preparação, é importante criar uma equipa empenhada, firme e persuasiva, capaz de ultrapassar as dificuldades que possam surgir (Cunha & Rego, 2002).

A fase de implementação da mudança corresponde ao momento de pôr em prática o que foi definido na fase anterior. Assim, esta fase passa por comunicar o objetivo, definir as responsabilidades, apoiar os colaboradores e analisar todo o processo (Cunha & Rego, 2002).

Cunha e Rego (2002) destacam que a fase de implementação nem sempre corresponde exatamente ao que foi previamente planificado pois, algumas vezes, os diversos departamentos da empresa obtêm informações diferentes relativas ao projeto de mudança. Outro fator importante no que concerne à discrepância entre o planeamento e a implementação é a resistência à mudança, apresentada pelos indivíduos que se sentem ameaçados ou prejudicados pelas propostas. Quando isso se verifica, a mudança deverá ser negociada, afastando-se assim do que estava previamente planeado (Cunha & Rego, 2002).

Por último, a fase de reforço da mudança, diz respeito à criação e divulgação de resultados atingidos a curto prazo. Cunha e Rego (2002), referem a importância de se manter a ideia de que a mudança é possível e vantajosa, transmitindo, mesmo que pequenos e de curto prazo, os resultados positivos.

De acordo com Armenakis e Harris (2002) o sucesso da implementação da mudança organizacional depende das circunstâncias internas em que esta ocorre, do processo e da prontidão para implementá-la.

Para Poole e Van de Ven (2004) a mudança planeada tem como objetivo melhorar a situação de uma organização e alcançar um objetivo planeado, sendo a definição deste estado responsabilidade da gestão.

Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), a mudança planeada refere-se à introdução de alterações nas organizações, sejam elas *hard*, mudanças na estratégia da organização, estrutura ou sistema, ou *soft*, mudanças nas pessoas ou processos.

3.2.3 Motivação para a Mudança Organizacional

Das diversas definições, dos vários autores supramencionados, pode concluir-se que todas tem algo em comum: a mudança surge quando algo precisa de ser mudado, algo que está em desequilíbrio na organização impedindo-a de atingir os seus objetivos. Resume-se na reestruturação das formas de trabalhar, não partindo do zero, mas de algo que já existe e foi identificado como ponto de melhoria.

Assim, a mudança organizacional não acontece ao acaso, tornando-se relevante perceber quais as motivações da mudança, ou seja, quais os fatores que levam uma organização a tomar a decisão de iniciar uma transformação organizacional.

Segundo Acuña e Fernández (1995), o mote de uma mudança organizacional é consequência da expectativa de aumentar a eficácia da organização e/ou da vontade desta se adaptar a condições do ambiente corporativo que constituem desafios ou oportunidades. Em suma, para os autores, as iniciativas de mudança obedecem à intenção de resolver problemas para que as empresas garantam um melhor desempenho das suas atividades.

Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem seis forças que atuam como motivadoras da mudança: a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques económicos, a concorrência, as tendências sociais e a política. Segundo os autores, estes fatores estão mais ou menos presentes em determinados momentos no dia-a-dia organizacional, exercendo uma constante pressão sobre a organização.

Para Robbins *et al.* (2010) nenhuma empresa se encontra numa situação estável hoje em dia sendo que, mesmo as organizações tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia do mercado dominante na sua área, devem mudar, em alguns casos, radicalmente. Adotar estratégias de mudança bem sucedidas envolve a compreensão de aspetos do ambiente, dos indivíduos e da organização.

Assim, identificar as variáveis que estão na base da mudança, sejam estas contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gestores da mudança, na medida em que esse conhecimento permitirá um melhor planeamento e implementação da mesma, resultando no aumento da eficácia organizacional e na sua sobrevivência (Bressan, 2004).

De acordo com Bressan (2004), no que diz respeito às motivações da mudança, podem encontrar-se duas fontes específicas: o ambiente externo e as necessidades da organização.

O ambiente externo compreende fatores de política internacional, crises e tendências macroeconómicas, mudanças legais e regulamentação, recessão económica, competição e inovação

tecnológica. Por outro lado, os aspetos ligados às necessidades da organização envolvem características da gestão, desempenho, natureza da força de trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional (Bressan, 2004).

3.2.4 Resistência à Mudança Organizacional

No contexto da gestão organizacional, constata-se que a receptividade e a abertura à mudança são pontos essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização (Bouckenooghe & Van DenBroeck, 2009).

No entanto, num momento de mudança organizacional, pode existir resistência por parte dos colaboradores. Muitos processos inerentes à mudança são incertos e descontínuos, podendo a empresa ser confrontada com o fenómeno da resistência à mudança, que torna difícil a sua implementação (Motta, 1997).

Atualmente, torna-se mais assustador para uma empresa a sua imutabilidade do que propriamente a incerteza que a mudança organizacional acarreta. No entanto, gerir as expectativas e as percepções das pessoas durante uma mudança organizacional, evitando a resistência, é ainda uma difícil tarefa da gestão (Dawson, 2008).

Para Chiavenato (2004), num mundo em constante mudança, consequente da atual sociedade da informação e do conhecimento, em conjunto com uma incessante evolução tecnológica, as pessoas constituem o bem mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. Porém, as pessoas receiam a mudança e reagem de maneira a manter o seu estatuto, apresentando comportamentos de defesa. O mesmo autor refere que os esforços realizados durante uma mudança organizacional encontram, na maioria das vezes, alguma resistência humana.

O termo resistência à mudança possui diversos significados. Para Miller (1994), a abertura à mudança é uma condição inicialmente necessária para a mudança planeada ser bem-sucedida. Em oposição, a resistência à mudança pode acontecer quando os membros da organização tentam evitar consequências indesejáveis, tal como perder o emprego, ou seja, não propriamente por não quererem aceitar a mudança (Dent & Goldberg, 1999).

No geral, a resistência à mudança pode ser caracterizada por questões cognitivas e por questões afetivas, consequentemente, pode envolver sentimentos, comportamentos e pensamentos contraditórios nos colaboradores (George & Jones, 2001).

Piderit (2000) apresenta três variáveis referentes às manifestações dos indivíduos face à mudança. A variável afetiva, que se refere aos sentimentos da pessoa quando confrontada com a mudança, por exemplo, medo, raiva ou ansiedade; a variável cognitiva, que diz respeito ao que a pessoa pensa acerca da mudança, por exemplo, a sua avaliação dos prós e contras; e, por último, a variável comportamental refere-se às ações da pessoa em relação à mudança, por exemplo, reclamações ou tentativas de dissuadir os colegas (Piderit, 2000).

Estas variáveis correspondem a aspetos diferentes do processo de resistência, no entanto, são indissociáveis, uma vez que os sentimentos que o indivíduo tem face à mudança correspondem ao que os mesmos pensam sobre ela e, consequentemente, às atitudes e comportamentos que irão adotar (Oreg, 2006).

Na existência de resistência estão envolvidos fatores relativos ao contexto e à personalidade. Os antecedentes contextuais da resistência à mudança podem estar relacionados com os resultados da mesma, por exemplo, a perda de poder, no entanto, focam-se no processo de implementação da mudança, por exemplo, na forma como a empresa transmitiu a informação aos colaboradores (Armenakis & Harris, 2002).

Relativamente à personalidade, são preditores da abertura dos colaboradores à mudança organizacional a autoestima, a tolerância ao risco, a necessidade de realização e o locus de controlo (Wanberg & Banas, 2000).

Kotter (1996) refere que a falta de conhecimento dos motivos da mudança ou qual o seu impacto final é o fator mais relevante na criação de resistência à mudança. Nesse sentido, separa as causas da resistência em dois conjuntos, as organizacionais e as individuais.

Nas causas organizacionais encontram-se fatores como a promoção do *status quo* por parte da gestão, a elevada burocracia, a falta ou escassez de comunicação sobre o motivo da mudança, más técnicas de implementação dos processos de mudança e a perceção de risco por parte dos colaboradores.

Por sua vez, no que diz respeito às causas individuais, o autor identifica a habituação aos processos atuais, a sensação de ameaça dos seus interesses pessoais, a aversão ao risco criado por novos desafios e a falta de participação no processo de mudança.

Importa referir que, de acordo com Neves (2011), muitas das vezes a resistência deve-se simplesmente à incapacidade de os colaboradores compreenderem os objetivos da mudança. Por outro lado, a abertura à mudança, pode ocorrer porque as pessoas querem, porque não têm muita escolha ou porque se sentem na obrigação (Herscovitch & Meyer, 2002).

O elevado grau de empenho na implementação de mudanças organizacionais surge quando as pessoas querem a mudança, ou seja, quando as pessoas a valorizam. Assim, quanto mais os membros da organização a considerarem válida e pertinente, mais vontade terão de aplicá-la (Armenakis & Harris, 2002).

3.2.5 Conceito de Percepção

Entender o conceito de percepção torna-se importante uma vez que se trata de um conceito construído a partir da objetividade ou subjetividade de cada indivíduo.

A percepção é entendida como “o significado que uma pessoa atribui aos estímulos recebidos através dos cinco sentidos” (Boone & Kurtz, 1998, p. 180).

Segundo a teoria da Gestalt, “a percepção é compreendida através da noção de campo, não existindo sensações elementares, nem objetos isolados. Dessa forma, a percepção não é o conhecimento exaustivo e total do objeto, mas uma interpretação sempre provisória e incompleta.” (Nóbrega, 2008, p. 141).

As percepções variam de pessoa para pessoa e diferentes pessoas percebem a mesma situação de formas diferentes. Além disso, cada indivíduo atribui significados diferentes à situação ou coisa percebida e têm percepções distintas de acontecimentos aparentemente objetivos. Esta construção social da realidade deve-se sobretudo ao contexto pessoal e organizacional e às experiências e interesses dos seus interlocutores (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo o dicionário de Psicologia, o conceito de percepção traduz-se pela “função de captação de informação, dos conhecimentos e do mundo exterior, ou do meio interno, pela via dos mecanismos sensoriais” (Doron & Parot, 2001)

Para Maddix (1990), diferentes indivíduos, confrontados com o mesmo estímulo, podem atribuir-lhe significados diversos. A percepção é influenciada por vários fatores, entre eles as experiências e vivências anteriores e as expectativas formadas por esses antecedentes.

Por fim, de acordo com Sinek (2018) o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas suas suposições ou verdades percebidas e as suas decisões são influenciadas pelo que acreditam que sabem.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

“A metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p.52).

Neste capítulo, serão apresentadas e justificadas as opções metodológicas escolhidas para a concretização do presente estudo.

4.1 Objetivos do estudo

Esta investigação pretende estimular a discussão na área de Gestão de Recursos Humanos, na medida em que permite conhecer o processo de mudança organizacional de uma grande empresa, nomeadamente a centralização do Departamento de Recursos Humanos da loja de Braga e obter relatos, na primeira pessoa, acerca do impacto que esta teve nos seus colaboradores com funções de liderança.

Seja de natureza qualitativa ou quantitativa, qualquer investigação deve apresentar sempre a formulação de um problema de investigação que funcionará como um suporte ao investigador na delimitação do seu estudo, na sua organização, bem como na sua revisão da literatura (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Quivy e Campenhoudt (1992) enumeram um conjunto de condições que uma boa questão de partida deve reunir. Inicialmente, o investigador deve ser o mais claro possível, evitando ambiguidade e conceitos vagos ou confusos. De seguida, o problema identificado tem de ser exequível, isto é, o investigador tem de assegurar que a sua pergunta é realista e que é possível dar-lhe resposta. Por fim, a pergunta de partida deve ser pertinente tanto a nível teórico como prático.

Os autores resumem estas características numa frase: “Uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada. Isto significa que se deve poder trabalhar eficazmente a partir dela, e em particular deve ser possível fornecer elementos para lhe responder” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.33).

Nesse sentido, tendo em conta os critérios supramencionados e aceitando o desafio lançado pela empresa, procurou dar-se resposta ao seguinte problema organizacional: “Qual o impacto da centralização do Departamento de Recursos Humanos nos colaboradores com funções de liderança da loja de Braga?”.

De uma forma mais detalhada, os objetivos deste estudo passam por:

- **Objetivo 1:** Conhecer o processo de centralização do Departamento de Recursos Humanos;

- **Objetivo 2:** Fazer uma análise comparativa dos processos de Recursos Humanos que sofreram alterações;
- **Objetivo 3:** Perceber as percepções e o impacto que a centralização teve nos colaboradores com funções de liderança.

Tal como já foi mencionado, o presente estudo realiza-se numa grande empresa da área do retalho que se encontra em processo de transformação, no entanto, apenas será estudada a mudança realizada no Departamento de Recursos Humanos da loja de Braga, nomeadamente a sua centralização, local onde ocorreu o estágio.

4.2 Tipo de abordagem

Relativamente ao tipo de abordagem, existem duas metodologias distintas: a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa.

Na metodologia quantitativa, assim como o nome indica, os resultados podem ser quantificados e, como geralmente as amostras são grandes e consideradas representativas, os resultados podem ser generalizados para a totalidade da população alvo. Neste tipo de abordagem, o objetivo é o apuramento de verdades universais (Gerhardt & Silveira, 2009).

Por outro lado, a metodologia qualitativa é por natureza subjetiva, uma vez que envolve o exame e a reflexão de percepções de forma a compreender as atividades sociais e humanas (Pardal & Lopes, 2011). Nesta abordagem, procura-se interpretar e compreender a realidade tal como ela se apresenta, nomeadamente através dos valores, representações, crenças, opiniões, atitudes e hábitos dos indivíduos ou grupos de indivíduos. Assim, as investigações qualitativas focam-se na compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação (Gerhardt & Silveira, 2009). Com isto, pode afirmar-se que o objetivo não é generalizar, mas sim compreender e interpretar os sujeitos e os fenómenos tendo em atenção a sua complexidade e individualidade (Pardal & Lopes, 2011).

Para Fidalgo (2003), os dados recolhidos numa metodologia qualitativa são enquadrados e interpretados num contexto holístico de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para as pessoas envolvidas.

Considerando o supramencionado, e dado que a escolha do tipo de abordagem deve ser feita de acordo com a natureza do problema em estudo, a metodologia que se revela mais apropriada para esta investigação é a qualitativa. Isto porque o que se pretende é recolher, analisar, refletir e interpretar as percepções e experiências dos participantes do estudo.

Integrados na abordagem qualitativa, encontram-se os estudos de caso, que podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos, de acordo com os objetivos gerais (Gil, 2002).

Para Gil (2002), os estudos exploratórios, metodologia escolhida para este estudo, visam a melhoria das ideias e a procura de intuições com vista a tornar mais explícito o problema de pesquisa ou a constituir hipóteses. Por sua vez, as investigações de carácter descritivo têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Por fim, as investigações explicativas pretendem identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos (Gil, 2002).

Freixo (2011), considera que este tipo de metodologia de carácter exploratório, consiste numa exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, que neste caso particular é a organização de acolhimento. Este tipo de metodologia de investigação fornece um exame detalhado de um único exemplo e deve ser utilizado quando o foco do estudo é dar resposta a perguntas como "como" e "porquê" ou quando o investigador pretende abordar as condições contextuais uma vez que são relevantes para o fenómeno em estudo (Baxter & Jack, 2008).

4.3 Instrumento de recolha de dados

De acordo com Barañano (2004), são três os métodos de recolha de dados a que um investigador pode recorrer, nomeadamente, observação, experimentação e levantamento ou inquérito. Este último, diz respeito à recolha de informação, oralmente ou por escrito, através de uma amostra representativa. Para essa recolha utilizam-se duas técnicas, a entrevista e o questionário.

A entrevista foi o método de recolha de dados escolhido para o presente estudo, por proporcionar o contacto direto com os entrevistados. Este método de recolha de informação consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações (Sousa & Baptista, 2011).

A entrevista apresenta diversas vantagens, tais como a recolha de informação muito rica que, por vezes, não está documentada; a recolha de testemunhos e interpretações dos entrevistados, respeitando os seus quadros de referência, a linguagem e as categorias mentais; e permite ainda definir dimensões relevantes de atitudes e avaliá-las de forma mais correta (Sousa & Baptista, 2011).

Foi adotada a entrevista semiestruturada, isto é, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guia, normalmente abertas, não sendo obrigado a conduzir a entrevista pela ordem que as

escreveu. Uma das vantagens desta escolha é o grau de profundidade dos dados recolhidos, permitindo ainda que o investigador faça questões que não tinha pensado antes e que lhe surjam no decorrer da entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Para este estudo foi desenvolvido um guião de entrevista, que se encontra em apêndice (apêndice 1), direcionado aos colaboradores com funções de chefia e que foi redigido com base na literatura existente e posteriormente testado com um colaborador de Recursos Humanos. Após o teste, foi solicitado à responsável de Recursos Humanos da loja que o validasse, o que resultou na reformulação e na eliminação de algumas questões por motivos que serão apresentados nas limitações do presente estudo.

Importa salientar que foi assegurada, a todos os intervenientes no estudo, a confidencialidade dos testemunhos e dados partilhados.

Ainda sobre este tópico, foi realizada nas primeiras semanas do estágio, uma conversa informal de carácter exploratório com a colaboradora que liderou o processo de centralização do Departamento de Recursos Humanos, tendo como objetivo conhecer o procedimento adotado para esse fim. Esta conversa teve por base três questões-chave, nomeadamente, “Qual o motivo da centralização?”; “Como foi realizada a centralização?” e “Que benefícios esperavam desta mudança”. No entanto, o objetivo era que a colaboradora falasse abertamente do processo.

4.4 População e procedimentos

A metodologia adotada neste estudo pressupõe a definição de uma população e, tal como mencionado no decorrer deste trabalho, o seu principal objetivo passa por analisar as perceções dos colaboradores, com funções de chefia, à mudança organizacional ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

Posto isto, a população alvo do estudo é constituída por todos os colaboradores da unidade de Braga com funções de liderança - *Head of Departments*, *Managers* e *Shift-Leaders*. Uma vez que a população não era numerosa e foi possível entrevistar a sua totalidade, não foi necessário definir uma amostra.

Posto isto, a população alvo de estudo é constituída por 21 indivíduos, 7 mulheres e 14 homens com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos.

As entrevistas realizadas no âmbito desta investigação foram maioritariamente realizadas de forma presencial. No entanto, como alguns colaboradores se encontravam em teletrabalho à data das

entrevistas, foi necessário recorrer à plataforma *Teams* de modo a garantir a realização das mesmas. Assim, realizaram-se 18 entrevistas presenciais e 3 virtuais.

O período de realização das entrevistas foi de 6 semanas, iniciando-se no dia 11 de janeiro de 2021 e terminando no dia 19 de fevereiro de 2021, tendo estas uma duração de aproximadamente 30 minutos.

4.5 Caracterização da população

Como é possível verificar na tabela 2, o presente estudo é composto por 21 indivíduos, 7 mulheres e 14 homens com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos.

Relativamente à função que desempenham na empresa, foram entrevistados 4 *Head of Departments*, 14 *Managers* e 3 *Shift Leaders*.

Importa referir que foram somente entrevistados *Head of Departments*, *Managers* e *Shift Leaders* já que foi nestes que as alterações tiveram mais impacto, sendo os restantes colaboradores apenas levemente afetados. Enquanto os primeiros viram o seu dia-a-dia e as suas dinâmicas de trabalho modificadas, os segundos apenas sentiram as mudanças da centralização em pequenas tarefas mensais sendo este tópico abordado mais à frente.

Tabela 2 – Caracterização dos participantes

	Género	Idade	Função
Entrevistado 1	F	35	<i>Manager</i>
Entrevistado 2	F	34	<i>Head of Department</i>
Entrevistado 3	M	28	<i>Manager</i>
Entrevistado 4	M	36	<i>Head of Department</i>
Entrevistado 5	M	34	<i>Manager</i>
Entrevistado 6	M	32	<i>Head of Department</i>
Entrevistado 7	M	29	<i>Manager</i>
Entrevistado 8	M	35	<i>Manager</i>
Entrevistado 9	M	45	<i>Shift Leader</i>
Entrevistado 10	M	28	<i>Manager</i>
Entrevistado 11	F	34	<i>Manager</i>
Entrevistado 12	M	34	<i>Manager</i>
Entrevistado 13	M	28	<i>Manager</i>
Entrevistado 14	M	26	<i>Head of Department</i>
Entrevistado 15	F	27	<i>Manager</i>

Entrevistado 16	M	34	<i>Manager</i>
Entrevistado 17	F	37	<i>Manager</i>
Entrevistado 18	F	26	<i>Manager</i>
Entrevistado 19	M	31	<i>Shift Leader</i>
Entrevistado 20	F	38	<i>Shift Leader</i>
Entrevistado 21	M	39	<i>Manager</i>

4.6 Análise de conteúdo

Realizadas todas as entrevistas, procedeu-se à análise do seu conteúdo, isto é, ao tratamento da informação recolhida através das entrevistas em profundidade (Bardin, 2006).

A pedido da empresa, por questões de proteção de dados, as entrevistas não foram gravadas. Por esse motivo, todos os testemunhos foram escritos no momento da entrevista, o que, por não ser um processo fácil, exigiu compreensão por parte dos entrevistados e disponibilidade nas semanas seguintes para serem novamente contactados caso durante a revisão de cada uma houvesse algum lapso ou frase incompleta.

Posteriormente, realizou-se uma leitura minuciosa de cada entrevista, sublinhando com cores diferentes as frases ilustrativas de cada um dos temas.

De seguida, tendo como objetivo reduzir o montante de material a trabalhar, foram realizadas as sinopses das entrevistas, o que permitiu identificar o corpus central das mesmas; conhecer a totalidade dos discursos e perceber a saturação das entrevistas (Bardin, 2006). Posto isto, e de acordo com o mesmo autor, ocorre a codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências.

A codificação “corresponde a uma transformação (...) dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2006, p. 103).

De modo a facilitar a análise de conteúdo, foi elaborada a seguinte tabela onde estão indicados os principais temas deste trabalho e respetivas dimensões e variáveis.

Tabela 3 – Grelha de análise

Temas	Dimensões	Variáveis
Percepção das motivações da mudança	Motivo da centralização	Redução de custos Uniformização de processos Departamento administrativo /burocrático Pilar da empresa Imitação de outras multinacionais
Percepção da mudança	Práticas de Recursos Humanos que sofreram alterações	Recrutamento e Seleção <i>Time Keeping</i> <i>Staff Planing</i>
Percepção do impacto da mudança	Consequências positivas no Recrutamento e Seleção	Especialização do <i>Recruiter</i> Maior organização Digitalização do processo Ausência de influência Maior disponibilidade dos colaboradores de RH não centralizados
	Consequências positivas no <i>Time Keeping</i>	Aumento da sustentabilidade Otimização do tempo Maior autonomia dos colaboradores
	Consequências positivas no <i>Staff Planning</i>	Antecedência na divulgação de horários Digitalização do processo Oportunidade de conhecer outras realidades Disponibilidade dos colegas centralizados
	Consequências negativas no Recrutamento e Seleção	Recrutamento não presencial Falta de especialização Eliminação das dinâmicas de grupo Processo mais demorado Aumento da burocracia Perda de autonomia
	Consequências negativas no <i>Time Keeping</i>	Aumento do <i>workload</i> Aumento de responsabilidades Eliminação do banco de horas
	Consequências negativas no <i>Staff Planning</i>	Desconhecimento da realidade por parte do colaborador centralizado Aumento do <i>workload</i>

		Rotatividade do colaborador centralizado
	Impacto nas suas rotinas de trabalho	Aumento do <i>workload</i> Otimização do tempo Aumento das burocracias Aumento de responsabilidades Ausência de impacto nas funções laborais
	Impacto nas rotinas dos subordinados	Ausência de impacto Mais responsabilidade
Resistência à mudança	Percepção de resistência à mudança	Ausência de resistência Extinção de postos de trabalho Questões emocionais Falta de especialização dos colegas
	Percepção de resistência nos subordinados	Ausência de resistência Questões emocionais

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo será possível encontrar a informação recolhida da conversa informal com a *Project Manager* do processo de centralização. Serão também apresentados os resultados obtidos através do método de recolha de dados utilizado, a entrevista semiestruturada.

Para isso, são utilizadas afirmações dos entrevistados obtidas da análise cuidada e detalhada das 21 entrevistas realizadas que servirão de suporte para dar resposta ao problema organizacional do presente estudo.

5.1 Processo de transformação da organização

A existência de estruturas centralizadas ou descentralizadas nas organizações está relacionada com questões de poder e autonomia, isto é, antes de definir o tipo de estrutura a adotar, é essencial que sejam revistos quais os papéis, responsabilidades, poderes, tomadas de decisão e recursos, que são necessários para estas garantirem o seu funcionamento e, a partir daí, enveredarem pela estrutura selecionada (Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004).

Para Tran e Tian (2013), numa organização com uma estrutura centralizada, o poder de tomada de decisão centra-se nos níveis hierárquicos superiores, caracterizando-se de cima para baixo. Por outro lado, a organização descentralizada caracteriza-se pelas tomadas de decisão a níveis hierárquicos mais baixos.

A estrutura centralizada favorece ambientes não-cooperativos, reduz a comunicação, assim como o nível de compromisso e participação nos assuntos e projetos da empresa, enquanto nas estruturas descentralizadas, os trabalhadores possuem maior independência e liberdade de decisão e ação o que lhes permite ter mais ideias e autonomia na resolução de problemas (Zamahani & Asfshari, 2016).

Analisando o supramencionado, seria de esperar que numa organização em que o foco são as pessoas e o seu bem-estar, assim como o seu compromisso e dedicação, esta tivesse uma organização descentralizada, o que não acontece.

Há um ano, a empresa em estudo, decide reorganizar-se e iniciar um processo de transformação que começou pela centralização do departamento de Recursos Humanos.

De forma a perceber todo o processo de centralização, nomeadamente, as motivações que despoletaram esta mudança e como se realizou toda a sua dinâmica, houve uma conversa informal com a *Project Manager* do processo. Assim como supramencionado, esta conversa informal, de carácter

exploratório, teve por base três questões-chave, sendo que o objetivo era que a colaboradora descrevesse proactivamente o processo.

De seguida apresenta-se a compilação da informação recolhida através dessa conversa.

Inicialmente, houve uma apresentação de ambas as partes onde foi de imediato possível, tendo em mente o tema da conversa, perceber qual o motivo que levou a organização a seleccionar esta colaboradora para *Project Manager* da centralização do Departamento de Recursos Humanos e, consequentemente, qual o seu papel neste processo. Relativamente à escolha, refere que foi escolhida devido à experiência profissional que possui, resultante do seu longo percurso como funcionária da empresa – percurso esse marcado pela passagem em diversas áreas e departamentos da mesma.

No que diz respeito ao seu papel, assume-se como uma “*Project Manager Multi Task*” contando que não apenas orientou como teve, muitas vezes, de avançar com o trabalho devido à pressão a nível de *timings* e de não haver possibilidade de retirar a equipa da operação, quer isto dizer que, todos os colaboradores envolvidos no processo continuaram a desempenhar funções nos seus respetivos departamentos sendo que nem sempre houve tempo para estes assegurarem o seu papel neste projeto. Comenta ainda que, algumas vezes, como tinha conhecimento suficiente, adiantava o que podia e apenas validava com os colegas que estavam encarregues pelas tarefas.

Relativamente ao motivo desta mudança, menciona que receberam informações superiores para reduzir custos de estrutura em X%¹ e uniformizar os processos a nível nacional, iniciando pela centralização do Departamento de Recursos Humanos, garantindo durante todo o processo a continuidade e qualidade das operações da empresa. Depois desta indicação começaram a desenhar o projeto.

Tendo em conta o supramencionado e de acordo com Oliveira, Duarte e Montevechi (2002), a mudança organizacional que ocorreu na organização foi uma mudança planeada na medida em que passou por atingir um objetivo definido, transmitindo esse objetivo aos membros da organização.

Relativamente às fases do processo de centralização, começaram por criar um quadro denominado “*Time Plan Draft*”, dividido pelas quatro fases do projeto.

A primeira fase, designada por “*Discovery*”, teve como objetivo a identificação das necessidades da mudança por meio da análise do diagnóstico da situação atual. Para isso, realizaram entrevistas aos colaboradores com cargos superiores de maneira a perceberem de que forma podiam ser mais eficientes nas suas formas de trabalho.

¹ Valor não partilhado

A segunda fase foi dedicada ao “*Design*” do projeto, começando pelo mapeamento *AS-IS*, isto é, a definição da situação atual dos processos organizacionais, tendo em conta o feedback dos colaboradores, com o objetivo de reduzir ou eliminar atividades que não acrescentam valor e não são essenciais à concretização dos objetivos definidos para o departamento.

De seguida, na terceira fase, “*Qualify*”, depois de analisado o mapeamento anterior, concretiza-se o mapeamento *TO-BE*, ou seja, definição da situação futura dos processos organizacionais, ou melhor, a descrição de como os processos devem ser no futuro, indicando o panorama ideal.

Na quarta fase, “*Ready*”, deram início a projetos piloto em três lojas, uma de grande e duas de pequena dimensão, de modo a testar nessas unidades os novos processos. Por fim, depois de analisados cuidadosamente os resultados obtidos nos projetos piloto, dão início à implementação em todas as lojas - “*Launch*”.

De acordo com Cunha e Rego (2002), a mudança organizacional compreende três etapas: a preparação, a implementação e o reforço da mudança. Observando o relato acima exposto, verifica-se que a organização teve em consideração duas destas etapas, nomeadamente a preparação e a implementação, no entanto, não se verificou a fase de reforço da mudança durante o período de estágio, o que significa que posteriormente essa etapa possa já ter sido executada.

Da etapa de planeamento fizeram parte as fases “*Discovery*”, “*Design*” e “*Qualify*” e as fases “*Ready*” e “*Launch*” dizem respeito à etapa de implementação.

Relativamente aos benefícios que a empresa via em centralizar o Departamento de Recursos Humanos, divide a sua resposta em três perspetivas: do colaborador, da unidade e do processo. Refere que, da perspetiva do colaborador, a centralização permitirá que as equipas trabalhem melhor em conjunto, sejam focadas nos objetivos da empresa e se entremajudem. Da perspetiva da unidade, esta centralização significará “um suporte perfeito, especializado e oportuno, onde e quando as unidades precisarem, reduzindo assim o trabalho administrativo e manual, eliminando processos duplicados e sobreposições, garantindo assim mais tempo disponível para tarefas consideradas valiosas como processos de desenvolvimento de colaboradores”. Do ponto de vista do processo, a padronização permitirá sinergias e uma melhoria contínua do processo a nível nacional.

O facto de a empresa querer eliminar processos duplicados e ter pessoas especializadas nas funções que centralizaram, vai de encontro ao defendido por Nickerson e Zenger (2002) que apontam a coordenação das tarefas da empresa e a estimulação dos trabalhadores à especialização como um dos motivos para a escolha de uma estrutura mecanicista formal, consequentemente, uma estrutura centralizada.

Com a centralização, houve alguns postos de trabalho extintos, no entanto, foram garantidas alternativas a todos os colaboradores nessa situação e apenas duas pessoas decidiram abandonar a empresa. Assim, ao criar novas funções, abriram-se novas vagas havendo recrutamento interno para alocar colaboradores da empresa a essas funções.

Durante todo o processo foi realizado um rigoroso acompanhamento do que estava a acontecer e partilhado com as equipas de Recursos Humanos, através de uma *newsletter* criada para o efeito.

5.1.1 Centralização do departamento de Recursos Humanos

Uma das principais mudanças da centralização diz respeito à designação do departamento que passou do comum Departamento de Recursos Humanos para *People & Culture*. Mas então, o que significa centralizarem o departamento?

Antes da centralização, cada unidade tinha o seu departamento autónomo. A título de exemplo, no que toca ao Recrutamento e Seleção, cada loja fazia o seu processo completo, desde a abertura e publicitação da vaga até à contratação do colaborador. Atualmente, o recrutamento é feito em Lisboa, onde foi criado um departamento que até então não existia, assim como a primeira fase de seleção, ficando os managers da unidade que se encontra em processo de contratação responsáveis por selecionar os candidatos que mais se destacaram na seleção feita pela sede.

Como já foi referido anteriormente, a centralização trouxe uma redução de colaboradores no departamento, levando à extinção de postos de trabalho. Tal como se pode verificar na tabela 1, enquanto no passado existiam sete funções, atualmente, o departamento é constituído por apenas quatro.

Tabela 4 – Antes e depois das funções

Antes	Depois
<i>HR Manager</i>	<i>People & Culture Manager</i>
<i>HR Generalist</i>	<i>Unit People Generalist</i>
<i>HR Timekeeper</i>	<i>Unit People Staff Planning</i>
<i>HR Payroll</i>	<i>Unit Health and Wellbeing</i>
<i>HR Occupational Health and Safety</i>	
<i>Staff Planning Manager</i> (administração)	
<i>Staff Planning Specialist</i> (administração)	

Observando a tabela 4, nomeadamente o antes e o depois da centralização relativamente às funções, verifica-se que existiam duas funções, *Staff Planning Manager* e *Staff Planning Specialist*, que faziam parte da administração e que passaram para o Departamento de Recursos Humanos designando-se agora a função por *Unit People Staff Planning*.

Relativamente a este tópico, a “entrevistada” referiu que esta alocação depende muito de país para país e que, em Portugal, concordaram que para este tipo de funções é preciso encontrar um perfil equilibrado entre a parte técnica e a parte humana. Parte técnica já que se trata de uma função que trabalha maioritariamente com sistemas informáticos, ou seja, uma função que exige conhecimento numérico e analítico. Por outro lado, tem de existir parte humana porque “o responsável por esta função mexe com a vida das pessoas” uma vez que tem acesso a informações confidenciais que normalmente apenas colaboradores do Departamento de Recursos Humanos tem.

De forma a evitar que alguém da administração esteja sempre a recorrer aos colegas de Recursos Humanos, optaram por passar esta função para *People & Culture*.

Apesar das várias mudanças que houve no Departamento, apenas serão abordadas neste estudo as que, de uma forma direta, influenciaram as rotinas dos colaboradores com funções de liderança, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, o *Time Keeping* e o *Staff Planning*.

Em relação ao **Recrutamento e Seleção**, antes da centralização, este processo era realizado pelo *Staff Planning* e pelo *Manager* que identificavam a necessidade de recrutar. Depois da abertura da vaga, o *Manager* consultava uma pasta à qual tinha acesso onde constavam currículos em papel, fazia a sua seleção e ligava aos candidatos.

Existiam dois momentos de entrevista, uma entrevista individual e uma dinâmica de grupo, sendo estas realizadas pelo *Manager* e por um representante de Recursos Humanos. Após a seleção, o candidato escolhido era contactado e todo o processo burocrático era tratado na loja.

Após a centralização, foi criada nos escritórios centrais – Lisboa – uma equipa de especialistas em recrutamento. Assim, o recrutamento e seleção deixou de passar pelo Departamento de Recursos Humanos da loja, ficando à inteira responsabilidade de um *Recruiter* centralizado e do *Manager* do departamento da loja que se encontra a contratar. Nos meses de recrutamento em massa, são contratados recrutadores temporários, sendo que durante esse período cada loja tem à sua disposição mais do que um *Recruiter*.

Atualmente, quando é identificada a necessidade de recrutar, o *Manager* verifica com o *Unit People Staff Planning* a possibilidade de avançar com o processo. Após validação, é colocada no ficheiro

de recrutamento - um *Excel* criado para o efeito - toda a informação necessária para abertura de vaga (interna/externa, disponibilidade, requisitos específicos, data de início e fim do vínculo laboral, tipo de contrato). Posto isto, o *Recruiter* promove uma reunião com o *Manager*, na qual ambos alinham o perfil do candidato e discutem os requisitos específicos das pessoas a selecionar. De seguida, o *Recruiter* prepara o anúncio da vaga e faz a publicação.

Durante determinado período, o *Recruiter* recebe os currículos e faz a primeira seleção através de uma entrevista por telefone. Feita a sua seleção, os dados dos candidatos são enviados para o *Manager* para que este possa marcar uma entrevista e decidir que pessoa recrutar. Mais tarde, o *Manager* comunica a sua decisão final ao *Recruiter* que fica responsável por dar *feedback* aos candidatos.

Desta forma, procuraram garantir que todos os colaboradores que estão na empresa passam pelo mesmo processo a nível nacional.

No que diz respeito à gestão de carreira dos colaboradores, asseguram agora que todos têm acesso às vagas nacionais, uma vez que, antes da centralização, por vezes, as vagas não eram abertas pois os *Managers* quando tinham urgência em recrutar, recorriam aos Cv's que tinham disponíveis em papel.

O ***Time Keeping*** é o processo que envolve a gestão e o controlo das horas trabalhadas por cada colaborador da empresa, através de uma plataforma digital onde todos registam as suas picagens através de um cartão individual.

Antes da centralização, existia uma pessoa, o *HR Timekeeper*, responsável pela verificação de erros ou inexistência de picagens ou faltas de todos os colaboradores. No entanto, existia intervenção do *Manager* na medida em que, se por algum motivo o colaborador faltasse ou não registasse a sua hora de entrada ou de saída, tinha de preencher um documento em papel com o dia e motivo pelo qual não o fez e entregar ao *Manager* para que este pudesse, junto da *Timekeeper* proceder às alterações.

Todos os meses, antes do fecho do mês pelo Departamento Financeiro, o *HR Timekeeper* assegurava que tudo estava verificado.

Com a centralização, a função de *HR Timekeeper* extinguiu-se passando a empresa a trabalhar com uma nova plataforma digital que permite o acesso do *Manager* e do colaborador. Assim, cada *Manager* tem total liberdade para adotar a forma de trabalho mais adequada à sua equipa de modo a garantir que, no fim do mês, todos os colaboradores têm os seus registos completos. O aconselhado é que cada colaborador aceda à plataforma uma vez por semana e faça as suas correções para depois o

Manager validar. Neste novo programa, por exemplo, um colaborador que se esqueceu de registar a hora a que entrou, pode introduzir manualmente a picagem deixando um comentário com a sua justificação para que o *Manager* aceite ou não.

Dos processos estudados no presente trabalho, este é o único que impacta as rotinas de todos os colaboradores da empresa e lhes dá uma responsabilidade acrescida pois se não cumprirem com o processo podem ver o seu salário impactado.

Como consequência da extinção do posto de trabalho, a empresa optou por eliminar o banco de horas pois deixou de existir alguém responsável pelo seu controlo. Por consequência, todas as horas trabalhadas, ou não, são, respetivamente, pagas ou descontadas.

Por último, o ***Staff Planing*** diz respeito à planificação dos horários de todos os colaboradores.

Antes da centralização, existiam duas pessoas responsáveis por esta tarefa: o *Staff Planning Manager* e o *Staff Planning Specialist*, sendo esta uma das práticas que levou à extinção de um posto de trabalho, ficando agora à responsabilidade de um colaborador centralizado e do *Unit People Staff Planning* da loja.

Antigamente os horários eram elaborados na loja pela equipa de *Staff Plannig* e pelo *Manager* do departamento. Estes dois responsáveis reuniam para elaborar o horário sendo que o *Manager* apenas estava presente para comunicar as suas preferências, faltas ou baixas de colaboradores, horas extras, entre outros. Após a publicação do horário, qualquer modificação que fosse necessária por parte do colaborador tinha de ser entregue em papel ao *Manager* para que este validasse, ou não, e entregasse à *Unit People Staff Planning* para que esta fizesse as alterações no horário.

Assim como no Recrutamento e Seleção, após a centralização foi criada uma equipa de especialistas centralizada em Lisboa sendo agora o processo realizado por um especialista do órgão central e pelo *Manager* do departamento. Após a publicação oficial do horário, o especialista centralizado deixa de ter qualquer responsabilidade sobre o mesmo sendo que qualquer alteração necessária passa para a *People Staff Planning* da loja.

A nível de processo não houve grandes alterações. O *Manager* apenas deixou de fazer o horário na loja e passou a realizá-lo com o colega centralizado. No entanto, existem aspetos negativos que esta mudança acarreta, que serão posteriormente mencionados neste trabalho (subcapítulo 5.3.2, tabela 13).

Relativamente a modificações depois de publicado o horário, atualmente o colaborador deixou de usar a folha e passou a enviar um email que inclui o *Manager* e a pessoa responsável por este assunto na loja e, quando validado o pedido, é esta que trata das alterações.

Umas das alterações sentidas com esta mudança foi a antecedência com que os colaboradores podem ter acesso ao seu horário. Antigamente tinham acesso ao horário do mês, agora, há uma equipa especializada que trabalha diariamente no planeamento de horários, permitindo que todas as semanas seja publicada mais uma semana.

Ghoshal e Bartlett (1994), acrescentam que a mudança planeada se refere à introdução de alterações nas organizações, sejam elas *hard*, (estratégia da organização, estrutura ou sistema) ou *soft* (pessoas ou processos).

De um modo geral, é possível perceber que a centralização levou a mudanças na estrutura, na medida em que extinguiu postos de trabalho (*hard*), bem como a alterações nos processos e nas pessoas responsáveis pelos mesmos (*soft*).

5.2 Perceção da mudança

Para o presente estudo, importa perceber se os colaboradores tiveram noção de quais as práticas de Recursos Humanos que sofreram alterações após a centralização. Tal como supramencionado, as principais áreas que viram os seus processos modificados foram: Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning*.

Dos 21 participantes, 18 identificaram mudanças no Recrutamento e Seleção; 11 mencionaram *Time Keeping* e 16 *Staff Planning*.

Importa salientar que, apesar de só haver 21 entrevistados, relativamente a este tópico se encontram mais de 21 respostas uma vez que a maioria dos participantes identificou mais do que uma prática.

No entanto, apenas 5 colaboradores identificaram as três práticas nesta questão, o que pode significar que a comunicação da mudança não foi eficaz, na medida em que se o tivesse sido, era de esperar que a maioria dos entrevistados tivesse noção de todos os processos afetados após a centralização.

O supramencionado vai ao encontro do defendido por Read (1962) que explica que um alto grau da hierarquia pode limitar a comunicação e a circulação de informações críticas para a empresa.

Tabela 5 – Percepção da mudança

Percepção da mudança	
Recrutamento e Seleção	18
<i>Time Keeping</i>	11
<i>Staff Planning</i>	16

5.3 Percepção das motivações da mudança

No que diz respeito à percepção das motivações da mudança, foram vários os motivos que os entrevistados mencionaram acreditar estarem na base da centralização do Departamento de Recursos Humanos.

Dos 21 participantes, cinco referem a redução de custos como responsável pela decisão de centralizar, destacando-se o seguinte testemunho:

“Eu acho que decidiram centralizar para reduzir custos porque a equipa de Recursos Humanos tinha mais colaboradores, agora são só quatro.” (Entrevistado 3)

A uniformização dos processos é também um dos motivos elencados por cinco dos entrevistados, tal como se pode verificar nos seguintes excertos:

“O objetivo foi uniformizar processos e formas de trabalhar.” (Entrevistada 2)

“Do ponto de vista do negócio, acho que o motivo passou por uniformizar processos.”
(Entrevistado 7)

“(…) para as lojas terem os processos iguais.” (Entrevistada 15)

“Pelo que já conversei com alguns colegas acho que o objetivo era uniformizar, tornar tudo mais igual.” (Entrevistado 16)

“Como temos várias práticas de Recursos Humanos, optaram por uniformizar as coisas.”
(Entrevistado 19)

Quatro dos entrevistados consideraram que a centralização do Departamento de Recursos Humanos só foi possível pelo facto de este ser um departamento, nas suas palavras, mais “burocrático e administrativo” e, por isso, mais fácil de centralizar. O entrevistado 20 dá inclusivamente o seguinte exemplo:

“Por ser um departamento com funções não tão operacionais, como não estão no terreno tem outra abordagem de trabalho que é mais fácil de mudar. Não faz sentido centralizar um departamento de vendas ou o restaurante da loja, percebes?” (Entrevistada 20)

A redução de custos, a uniformização de processos e o facto de o Departamento de Recursos Humanos ser um departamento mais administrativo/burocrático são fatores que vão ao encontro do defendido por Acuña e Fernández (1995) que referem que o mote de uma mudança organizacional é consequência da expectativa de aumentar a eficácia da organização e/ou da vontade desta se adaptar a condições do ambiente corporativo.

De acordo com Bressan (2004), no que diz respeito às motivações da mudança, podem encontrar-se fatores derivados do ambiente externo que compreende, entre outros, a inovação tecnológica, sendo que a redução de custos e uniformização dos processos se pode encaixar neste tópico.

Existiu ainda quem mencionasse acreditar que a centralização começou por este departamento por ser o pilar da empresa, o que, na sua opinião fará com que os colaboradores se sintam mais seguros em relação a mudanças futuras:

“Porque P&C é a base, para darem o exemplo a todos os outros departamentos, se este núcleo for a imagem do abraço à mudança porque é que nós, os outros, não o podemos fazer?” (Entrevistada 1)

“Faz todo o sentido porque o pilar da empresa está em RH. Na minha visão é uma forma de alertar que algo vai acontecer.” (Entrevistado 10)

“(...) porque são a entrada da empresa (...) são o topo da pirâmide.” (Entrevistado 12)

“Acho que foi para tranquilizar as pessoas no momento da mudança (...) de alguma forma passou tranquilidade às equipas.” (Entrevistado 13)

Por fim, os entrevistados 4, 11 e 17 entendem que foi a vontade de copiar/ imitar outras multinacionais que desencadeou o processo de centralização:

“A empresa onde eu trabalhei já fazia assim e só faz sentido que aqui também se faça.”
(Entrevistado 4)

“Acho que foi para ir ao encontro do que se faz na maioria das multinacionais.” (Entrevistada 17)

“(...) há muitas empresas que já fazem assim e copiamos o mercado.” (Entrevistada 11)

Robbins *et al.* (2010) descrevem a concorrência como um dos fatores que leva as empresas a decidirem iniciar uma mudança organizacional, ponto que foi mencionado por alguns colaboradores, na medida em que acham que o motivo desta mudança passou pela intenção de imitar outras multinacionais.

Tabela 6 – Percepção da motivação

Percepção da motivação	
Redução de custos	5
Uniformização de processos	5
Departamento administrativo/burocrático	4
Pilar da empresa	4
Imitação outras multinacionais	3

5.4 Percepção do impacto da mudança

Após analisada a percepção da mudança, pode verificar-se que todas as práticas transformadas foram percebidas, no entanto, estas não foram mencionadas na sua totalidade na maioria dos casos. Ou seja, apesar da mudança organizacional ter acarretado transformações em vários processos, nem todos os colaboradores deram a mesma importância às mesmas alterações, sendo que alguns, por se focarem mais nas que lhes geraram mais impacto, acabam por não valorizar as restantes.

Identificadas as práticas que sofreram transformações, importa perceber qual o impacto, positivo ou negativo, que estas tiveram ao nível dos seus procedimentos.

5.4.1 Consequências positivas

Ao nível do **Recrutamento e Seleção**, 9 dos 21 entrevistados identifica como consequência positiva desta centralização a especialização do *recruiter*, valorizando o facto de agora terem uma pessoa exclusivamente a trabalhar nesta área:

“Acho positivo agora termos alguém especializado nesta função, dá-nos segurança”.

(Entrevistado 1)

“Há mais rigor na identificação das necessidades, ela abre a vaga consoante o que pedimos”.

(Entrevistada 2)

Para 5 dos colaboradores, o processo tornou-se mais organizado. É o caso dos entrevistados 5 e 16:

“O processo ficou mais claro, mais organizado, existem várias etapas e regras a cumprir e da outra forma, quando era feito em loja era mais difícil”. (Entrevistado 5)

“Agora o processo está mais organizado, sabes os passos todos que tens de fazer até realmente contratares a pessoa”. (Entrevistado 16)

A digitalização do processo foi também um aspeto positivo desta mudança, identificada por 4 dos entrevistados, tal como se pode verificar no seguinte testemunho ilustrativo:

“Havia muitos passos e agora é digital sendo o processo muito mais claro”. (Entrevistado 4)

No momento de contratar um novo colaborador, por vezes, existe influência por vários motivos, por exemplo, se alguém recomenda um candidato, o *recruiter* pode criar uma expectativa positiva nessa pessoa. Neste momento, sendo a *recruiter* de Lisboa, 3 dos entrevistados indicam como ponto positivo a ausência de influência no momento da seleção:

“Agora fazemos a ponte com alguém externo que não influencia o recrutamento, acho que é muito vantajoso”. (Entrevistado 6)

“Se eu agora deixar o CV’s de alguém que conheço, ela não sabe disso e não tem como influenciar a decisão”. (Entrevistado 9)

“(...) imparcialidade no momento da seleção, não há tantos olhos viciados”. (Entrevistado 20)

Por fim, houve ainda um colaborador que considera que o facto de agora existir alguém única e exclusivamente dedicado a esta função, permite que as pessoas que ficaram no Departamento de Recursos Humanos da loja estejam mais disponíveis para resolver situações mais pessoais do dia-a-dia dos colaboradores:

“Libertar colegas de RH para desenvolver as pessoas, acompanhar as pessoas e não ter de estar tanto tempo a tratar de formalidades.” (Entrevistado 13)

Tabela 7 – Consequências positivas no Recrutamento e Seleção

Consequências positivas no Recrutamento e Seleção	
Especialização do <i>Recruiter</i>	9
Maior organização	5
Digitalização do processo	5
Ausência de influência	3
Maior disponibilidade dos colaboradores de RH não centralizados	1

Relativamente ao **Time Keeping** foi notório, por parte de 9 dos entrevistados, o aumento da sustentabilidade no que diz respeito a esta prática, uma vez que deixaram de realizar o processo em papel e passaram a utilizar uma plataforma. Esta é, por exemplo, a opinião do entrevistado 12:

“(...) e eu tinha de andar sempre com folhas para trás e para a frente”. (Entrevistado 12)

Oito referem como ponto positivo a otimização do tempo pois, apesar de antigamente não serem eles a fazer as verificações, agora só é preciso validar o que o colaborador inseriu:

“Mais rápido e mais fácil, sabes onde está a informação porque não tens de fazer as folhas, o facto de estar tudo num só sítio é ótimo” (Entrevistado 17)

“(...) esta monitorização é feita de uma forma mais eficiente, antigamente demoravas imenso tempo agora como temos o (...) é só chegar lá e validar”. (Entrevistado 19)

Por fim, a autonomia que foi dada aos subordinados é vista, por 6 dos entrevistados, de forma positiva:

“Antigamente eram os managers e o Timekeeper que corrigiam e agora passaram a ser os colaboradores, acho positivo porque traz-lhes responsabilidade”. (Entrevistado 14)

Tabela 8 – Consequências positivas no *Time Keeping*

Consequências positivas no <i>Time Keeping</i>	
Aumento da sustentabilidade	9
Otimização do tempo	8
Maior autonomia dos colaboradores	5

No que diz respeito ao **Staff Planning**, 9 dos 21 entrevistados identifica como ponto positivo o facto de agora os horários serem divulgados com 5 semanas de antecedência como refere a entrevistada 2:

“Agora o horário é planificado para 5 semanas e como deves perceber teres o teu horário semanas antes dá para te organizares melhor a nível pessoal”. (Entrevistada 2)

A digitalização do processo é outro dos aspetos positivos da centralização na medida em que antigamente os horários eram elaborados utilizando o Excel e agora é utilizada uma plataforma digital, sendo este ponto referido por 6 colaboradores, de entre os quais se foca o entrevistado 3:

“Agora é mais fácil porque temos a plataforma, sempre é mais intuitiva que o Excel.”. (Entrevistado 3)

Três colaboradores referem como aspeto positivo a oportunidade de conhecerem outras realidades, como se pode verificar no seguinte testemunho:

“É bom porque dá para termos noção do resto das lojas, o (...) até comenta comigo que em Matosinhos as pessoas fazem (...)”. (Entrevistado 14)

Por fim, a disponibilidade demonstrada pelos colegas centralizados é também mencionada por 3 entrevistados como ponto positivo.

“O facto deles só terem aquela função faz com que estejam sempre disponíveis e é mais fácil agendar as reuniões (...).” (Entrevistada 18)

Tabela 9 – Consequências positivas no *Staff Planning*

Consequências positivas no <i>Staff Planning</i>	
Antecedência na divulgação de horários	9
Digitalização do processo	6
Oportunidade de conhecer outras realidades	3
Disponibilidade dos colegas centralizados	3

Recolhidos os testemunhos dos 21 entrevistados, relativamente aos aspetos positivos que a centralização acarretou, é possível verificar a existência de 66 referências a consequências positivas, nomeadamente nas práticas de Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning*.

5.4.2 Consequências negativas

No que toca ao Recrutamento e Seleção, o facto de o recrutamento passar a ser por telefone e não presencial, foi a consequência negativa mais notada, sendo mencionada por 14 dos entrevistados, aqui representados pelos testemunhos dos entrevistados 3 e 9:

“Super negativo agora não veres o colaborador, é mais difícil porque não vês posturas corporais, perdes o contacto por ser por telefone”. (Entrevistado 3)

“Não temos um overview dos candidatos porque eles são selecionados por telefone”. (Entrevistado 9)

Doze dos entrevistados apontam ainda a falta de especialização como um ponto negativo. Referem esta lacuna relativamente ao colaborador centralizado, que nem sempre seleciona as pessoas corretas e também ao momento das entrevistas na loja, que agora fazem sozinhos sem ninguém de Recursos Humanos a acompanhar:

“A triagem não vem tão ao detalhe, ela envia aquela pessoa e tá. (...) chegou a eliminar pessoas que eu até achava válidas”. (Entrevistado 3)

“Não tenho ninguém de RH comigo nas entrevistas, eu não tenho formação dessa área acho que eles deviam acompanhar-nos mais nesse aspeto”. (Entrevistado 5)

“Tenho de fazer as entrevistas sozinha, as vezes nem sei porque é que estou a fazer determinadas perguntas (...), antes eles entrevistavam connosco” (Entrevistada 11)

“Triagem mal feita, nem sempre a seleção dela se enquadrava no que queria e às vezes temos urgência em recrutar, não podemos dar-nos ao luxo de esperar que ela vá selecionar outros”. (Entrevistado 21)

Uma das ferramentas muitas vezes utilizada em entrevistas é a dinâmica de grupo, que foi eliminada com a centralização devido à mudança na forma de recrutar. Esta eliminação foi referida por 7 dos colaboradores:

“A dinâmica perdeu-se, não faz sentido, mas se ela é só uma e entrevista por telefone e eu sou só um aqui não dá para fazer nada”. (Entrevistado 10)

“Devíamos ter na mesma as dinâmicas, eram fundamentais para perceberes como as pessoas lidavam com certas coisas”. (Entrevistado 12)

O facto de ter sido identificada a falta de especialização pela *Recruiter* fez com que pelo menos 6 dos entrevistados considerassem que o processo se tornou mais demorado:

“Muitas vezes os CV’s não chegam a tempo devido ao volume de trabalho que ela tem lá”. (Entrevistado 3)

“(...) vezes temos urgência em recrutar, não podemos dar-nos ao luxo de esperar que ela vá selecionar outros”. (Entrevistado 21)

“Isto agora é extremamente demorado, perdemos tanto tempo”. (Entrevistado 8)

O aumento da burocracia relativamente a este processo foi mencionado por 3 entrevistados:

“Agora é só burocracia, antigamente era mais fácil, (...) pegava nos Cv’s e ligava as pessoas, as vezes até entrevistava no próprio dia”. (Entrevistado 8)

Dois colaboradores referem ainda como ponto negativo a perda de autonomia que sentiram, uma vez que antes da centralização eram eles quem guiava o processo:

“Sinto que perdemos autonomia, agora só posso avançar com as entrevistas depois da (...) me enviar os candidatos que ela acha válidos”. (Entrevistado 9)

“Às vezes elimina pessoas que eu até queria entrevistar (tenho acesso à base de dados dela) mas como tem sempre de passar por ela não posso” (Entrevistado 21)

Tabela 10 – Consequências negativas no Recrutamento e Seleção

Consequências negativas no Recrutamento e Seleção	
Recrutamento não presencial	14
Falta de especialização	12
Eliminação das dinâmicas de grupo	7
Processo mais demorado	6
Aumento da burocracia	3
Perda de autonomia	2

Relativamente ao **Time Keeping**, o aumento da carga de trabalho que esta prática acarreta foi apontado como ponto negativo, sendo referido por 8 dos entrevistados:

“Tenho mais trabalho com isso agora, antes eu entregava a folha e a (...) corrigia, agora sou eu que tenho de fazer isso”. (Entrevistado 8)

Sendo esta uma prática que levou à extinção de um posto de trabalho, uma vez que antigamente existia um responsável por ela na loja, 6 dos entrevistados identificam como ponto negativo o aumento das suas responsabilidades pois agora são eles quem valida os cartões de ponto:

“(...) ainda por cima agora a responsabilidade é minha, se me falha alguma coisa o colaborador não recebe ou recebe a mais”. (Entrevistado 19)

Uma das mudanças sentidas negativamente por 6 colaboradores foi a eliminação do banco de horas, sendo que antigamente este era utilizado e agora as horas extras ou faltas são, respetivamente, pagas ou descontadas:

“Não acho correto terem acabado com o banco de horas, às vezes eu preciso de ficar mais tempo e antigamente, por exemplo, num dia mais parado podia ir embora e descontava essa hora”.
(Entrevistado 7)

“Terem tirado o banco de horas foi mau, dava jeito a muitos”. (Entrevistado 7)

Tabela 11 – Consequências negativas no Time Keeping

Consequências negativas no <i>Time Keeping</i>	
Aumento do <i>workload</i>	8
Aumento de responsabilidades	7
Eliminação do banco de horas	6

No que diz respeito **ao *Staff Planning***, 14 dos 21 entrevistados indica como ponto negativo a falta de conhecimento da realidade da loja de Braga por parte dos colaboradores centralizados. Antes da centralização, os horários eram feitos com uma colega de Recursos Humanos da loja que conhecia toda a dinâmica da mesma.

“É difícil explicar constantemente a quem está em Lisboa o que está a acontecer cá (...) quando há feriados em Espanha eles não sabem, temos de ser nós a avisar”. (Entrevistado 12)

“Com esta nova pessoa há muitos imprevistos, às vezes escapam-lhe coisas que eu digo e são importantes (...) Não está a correr muito bem, se fosse com a (...) era impecável. (Entrevistado 14)

“Eu fazia isso com a (...) e ela tinha a perspetiva dela, já tinha trabalhado no meu departamento e percebia as necessidades. Quem está de fora tem dificuldade em perceber a parte do terreno”.
(Entrevistada 20)

Pelos motivos mencionados anteriormente, 9 dos colaboradores sentiram como ponto negativo o aumento do *workload*, uma vez que agora, ao trabalhar com alguém que não conhece a loja, tem de despender mais tempo nesta tarefa:

“(...) agora passo imenso tempo com ele a ver horários”. (Entrevistado 8)

“Tenho mais trabalho, tenho de estar a ver tudo ao detalhe porque lhe pode escapar alguma coisa”. (Entrevistado 5)

A rotatividade do colaborador centralizado foi também um aspeto negativo da centralização, sendo que 6 dos entrevistados referem que o facto de a pessoa centralizada variar algumas vezes lhes causa transtorno na medida em que tem de estar constantemente a explicar as suas necessidades, como se pode verificar nos testemunhos dos entrevistados 14 e 16:

“Já tive 3 pessoas. Tive o (...), até gostei da experiência e depois a (...) com quem não tinha de me preocupar com nada (...). Com esta nova pessoa é uma complicação. E depois como é obvio tens de estar sempre a explicar a mesma coisa outra vez quando de repente te mudam a pessoa”. (Entrevistado 14)

“Era melhor quando fazíamos aqui na loja, agora volta e meia mudam a pessoa e começas o processo do zero. Quando o (...) foi de baixa tive de fazer horários com (...) que não percebia nada, quando era na loja mesmo que alguém estivesse fora tinhas sempre aqui alguém que já conhecia a loja”. (Entrevistado 16)

“Troquei 3 vezes de pessoas. Causa me alguma frustração saber que vou fazer horários e estou quase a fazer de raiz”. (Entrevistado 14)

Tabela 12 – Consequências negativas no *Staff Planning*

Consequências negativas no <i>Staff Planning</i>	
Desconhecimento da realidade por parte do colaborador centralizado	14
Aumento do <i>workload</i>	9
Rotatividade do colaborador centralizado	6

Analisados os testemunhos dos 21 entrevistados, no que aos aspetos negativos concerne, é possível verificar a existência de 94 referências a consequências negativas causadas pela centralização do Departamento de Recursos Humanos nomeadamente nas práticas de Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning*.

5.4.3 Impacto nas suas rotinas de trabalho

As mudanças ocorridas, com a implementação de novas formas de trabalho, tiveram um impacto considerável nas rotinas diárias dos líderes. Por isso, tentou perceber-se de que forma estas impactaram os colaboradores com funções de chefia.

Onze dos entrevistados, referem ter sentido impacto ao nível do *workload*, isto é, com o aumento de tarefas que lhes foram atribuídas, consideram que ao ter de investir mais tempo nelas, acabam por perder tempo que tinham anteriormente tal como ilustrado nos excertos que se seguem:

“No geral, esta mudança fez com que os Managers tivessem que disponibilizar mais tempo para estar com as pessoas de Lisboa, online claro.” (Entrevistada 1)

“Acabamos por ter menos tempo para as outras rotinas diárias porque agora temos mais coisas para fazer com os colegas que estão centralizados”. (Entrevistado 3)

“Em termos de rotina, (...), tenho de investir mais tempo nisso.” (Entrevistado 21)

Em contrapartida, 5 colaboradores referem que esta mudança trouxe uma otimização de tempo, permitindo que estivessem mais livres para outras tarefas da sua função:

“Como os processos melhoraram ganhamos mais tempo para outras tarefas.” (Entrevistado 4)

“O processo é todo mais simples, ganhei tempo.” (Entrevistado 12)

O aumento das burocracias foi mencionado por 3 colaboradores, que acreditam que esta mudança trouxe rotinas com procedimentos mais explícitos regulados, como se pode verificar no testemunho da colaboradora 2:

“Tenho mais rotinas burocráticas, antigamente eu precisava de alguma coisa ia ali à (...) e ela ajudava, agora tenho de enviar email para Lisboa e (...).” (Entrevistada 2)

De acordo com os entrevistados 10 e 20, houve um aumento de responsabilidades que consequentemente impactou as rotinas de trabalho.

“Agora temos mais responsabilidades que antes não tínhamos porque era a (...) que tratava de (...)” (Entrevistado 10)

“(...) agora sermos responsáveis por mais procedimentos.” (Entrevistada 20)

É ainda pertinente mencionar que seis dos entrevistados dizem não ter sentido que estas mudanças tenham impactado, pelo menos de forma significativa, as suas rotinas de trabalho. No entanto, dois fizeram questão de deixar a nota de que foi a nível emocional, e não laboral, que sentiram que estas tiveram repercussões. É o caso das entrevistadas 15 e 17:

“(...) na medida em que vimos colegas a ir embora por causa desta mudança, isto mexe com qualquer um, somos uma loja onde as pessoas se dão bem e naturalmente (...).” (Entrevistada 15)

“Olha impactou o meu psicológico, perdemos pessoas queridas, eu fiquei triste.” (Entrevistada 17)

Observando o mencionado pelos colaboradores, é notório que houve impacto nas suas rotinas de trabalho e pode concluir-se este como um impacto negativo na medida em que referem aumento da carga de trabalho, aumento de responsabilidades e de burocracias. No entanto, nem todos percecionam este impacto da mesma forma, havendo quem não notou impacto ou quem considerou que esta mudança levou a uma otimização do tempo.

Tabela 13 – Impacto nas suas rotinas de trabalho

Impacto nas suas rotinas de trabalho	
Aumento do <i>workload</i>	11
Otimização do tempo	5
Aumento das burocracias	3
Aumento de responsabilidades	2
Ausência de impacto nas funções laborais	6

5.4.4 Impacto nas rotinas de trabalho dos seus subordinados

Assim como já foi mencionado anteriormente, as mudanças que ocorreram com a centralização tiveram um impacto considerável apenas nas rotinas diárias dos líderes. No entanto, sendo que umas

das práticas – *Time Keeping* – trouxe uma responsabilidade acrescida para os colaboradores, foi oportuno perceber junto dos seus superiores, que tipo de impacto esta teve na sua equipa.

14 dos 21 entrevistados referem não ter havido impacto nas rotinas dos trabalhadores. Por outro lado, 7 afirmam a existência de impacto na medida em que foi dada mais responsabilidade aos colaboradores, como expõe o entrevistado 2:

“Há uma maior responsabilização. Os colaboradores acabam por ter um papel mais ativo e mais responsável do processo.” (Entrevistada 2)

Tabela 14 – Impacto nas rotinas dos subordinados

Impacto nas rotinas dos subordinados	
Ausência de impacto	17
Mais responsabilidade	4

5.5 Resistência à mudança

Relativamente a este tópico, importa perceber se os colaboradores com funções de liderança manifestaram ou não resistência à mudança organizacional e, qual o grau de dificuldade que os mesmos sentiram em implementar as mudanças nos seus colaboradores, ou seja, se sentiram resistência por parte dos seus subordinados.

5.5.1 Perceção de resistência

No que diz respeito à perceção de resistência à mudança demonstrada pelos colaboradores com funções de liderança, foi possível verificar que 8 não manifestaram resistência à mudança. Ainda assim, como se pode verificar nos excertos seguintes, houve quem se alongasse na sua resposta de forma a justificá-la.

“Não sou resistente a coisas que sei que tem de acontecer. Pela função que tenho, não posso ser eu a resistente, tenho de ser o motor para que funcione bem. Tenho de dinamizar que se é para acontecer tem de acontecer.” (Entrevistada 2)

“Não, é uma característica ciente na minha avaliação. Gosto de experimentar os novos modelos de trabalho, se correr bem tudo bem, se correr mal vamos experimentar para correr melhor.”
(Entrevistado 5)

“Não. Eu adoro mudar, mesmo que não saibamos se vai correr bem. Há sempre pontos positivos.” (Entrevistado 14)

Os restantes 5 entrevistados, apenas referiram que não houve resistência da sua parte.

A ausência de resistência por parte de 8 colaboradores, vai ao encontro do defendido por Armenakis & Harris (2002) que referem que um elevado grau de empenho na implementação de mudanças organizacionais surge quando as pessoas valorizam a mudança e não demonstram resistência. Assim, quanto mais os membros da organização a considerarem válida e pertinente, mais vontade terão de aplicá-la, não apresentando resistência.

Apesar de 8 dos entrevistados não ter demonstrado resistência, a maioria demonstra-a de alguma forma apresentando os seus motivos. Dos 13 entrevistados que o referem, 7 indicam o receio da extinção de postos de trabalho como motivo da sua resistência:

“(...) Vou ser despedido? São as questões que afetam as pessoas, pensam que vão extinguir posto e despedir pessoas”. (Entrevistado 3)

“Senti que com a centralização houve necessidade de extinguir postos de trabalho por isso sim fui resistente a mudança (...).” (Entrevistado 7)

“(...) surgiram questões como: agora está a acontecer com eles e depois vai ser connosco? Vamos ser despedidos?” (Entrevistado 9)

“Sim, o primeiro pensamento foi que vou ser despedida.” (Entrevistada 11)

“Diria que sim, o mais difícil foi a perda de postos de trabalho. E gerir a equipa, as pessoas começam a pensar que isto são fases e vamos ser os próximos.” (Entrevistado 12)

Estes excertos vão ao encontro do defendido por Chiavenato (2004) que refere que as pessoas receiam a mudança e reagem de maneira a manter o seu estatuto. Neste caso a referência à extinção de postos de trabalho demonstra o receio que o que aconteceu com os colegas possa vir a acontecer com eles, perdendo assim o seu estatuto ou até mesmo o seu cargo.

Para outros, a parte emocional foi o que os levou a apresentar resistência relativamente à mudança organizacional, referindo confusão, medo e receio. Assim como Piderit (2000) apresenta na variável efetiva os sentimentos da pessoa quando confrontada com a mudança, por exemplo, medo, raiva ou ansiedade:

“(...) há a parte emocional, perdemos pessoas queridas.” (Entrevistada 17)

“Penso que sim. Durante os 3 primeiros segundos fiquei confusa com tudo o que estava a acontecer e depois vem o medo (...)” (Entrevistada 18)

“Sim, e acho normal porque as pessoas ficam com medo, pensam no que vai ser depois.” (Entrevistado 19)

A falta de especialização por parte dos colegas responsáveis pelos novos processos foi também um dos motivos que levou três dos entrevistados a demonstrarem-se resistentes à mudança:

“Sim, (...) quando nos passaram a centralização, pensamos que quem fosse para a equipa nova já tinha formação e conhecimento e isso não aconteceu. Tivemos de ter uma paciência enorme para trabalhar com essas pessoas. Acho que se queriam fazer essa adaptação tinham de ter uma equipa já formada”. (Entrevistada 1)

“Claro (...) como te disse, as coisas funcionavam bem com as pessoas de RH que estavam aqui (...) senti que ia perder o processo na medida em que eles agora não estão por dentro das coisas”. (Entrevistado 4)

“Franzi o olho quando RH centralizou, passamos a trabalhar com pessoas que não estavam na loja e não percebiam as coisas”. (Entrevistado 8)

Kotter (1996) refere como causas organizacionais que levam à resistência por parte dos colaboradores, entre outros, fatores como más técnicas de implementação dos processos de mudança e a perceção de risco por parte dos colaboradores. Neste caso, verifica-se que os colaboradores consideram que os colegas centralizados não tem especialização para o desempenho das tarefas, o que pode ser visto como uma má técnica de implementação da mudança o facto de não formarem corretamente as pessoas para as suas novas funções.

De acordo com Motta (1997) muitos processos inerentes à mudança são incertos e descontínuos, podendo a empresa ser confrontada com o fenómeno da resistência à mudança, que torna

difícil a sua implementação. No entanto, verifica-se que, apesar de haver demonstração de resistência por parte dos colaboradores, a mesma não teve efeitos na implementação da mudança.

Tabela 15 – Percepção de resistência à mudança

Percepção de resistência à mudança	
Ausência de resistência	8
Extinção de postos de trabalho	7
Questões emocionais	3
Falta de especialização dos colegas	3

5.5.2 Percepção da resistência nos subordinados

Assim como supramencionado, as mudanças ocorridas não tiveram um impacto considerável nos colaboradores, no entanto, foi oportuno perceber junto dos seus superiores, se estes sentiram resistência por parte da sua equipa.

Apenas 4 dos 21 líderes sentiu a sua equipa resistente à mudança, no entanto, os que a perceberam apontam como motivo sentimentos de dúvida e preocupação.

“No início sim, criaram-se algumas dúvidas.” (Entrevistada 11)

“(…) mas alguns ficaram preocupados porque não conheciam o processo”. (Entrevistada 18)

É possível identificar, em alguns testemunhos, motivos pelos quais os líderes justificam a inexistência de resistência por parte da sua equipa:

“Os meus colaboradores são altamente analistas, não houve resistência”. (Entrevistado 7)

“Não senti, é uma questão de adaptação e eles como são novos estão familiarizados com mundo digital”. (Entrevistado 12)

“As pessoas aqui já estão habituadas, as rotinas de vendas estão sempre a mudar (...)”. (Entrevistada 15)

De acordo com Herscovitch e Meyer (2002) a abertura à mudança ou neste caso a ausência de resistência, pode ocorrer porque as pessoas querem, porque não têm muita escolha ou porque se sentem na obrigação. Neste caso, tratando-se de colaboradores cujas mudanças não foram impactantes nas suas rotinas de trabalho, a ausência de resistência pode justificar-se pela falta de escolha.

Tabela 16 – Percepção de resistência nos subordinados

Percepção de resistência à mudança nos subordinados	
Ausência de resistência	17
Questões emocionais	4

CAPÍTULO VI – TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

O estágio realizado teve a duração de nove meses, compreendidos entre o dia 2 de novembro de 2020 e o dia 30 de julho de 2021. No que diz respeito à carga horária, foi acordado com a entidade acolhedora que apenas trabalharia 25 horas semanais, ao contrário das 40 horas habituais, pois só assim conseguia conciliar o estágio com a atividade profissional que exerci em simultâneo. De salientar que me foi dada liberdade para trabalhar as 5 horas diárias no horário que me fosse conveniente devido a esse acúmulo de atividades laborais. A título de exemplo, se a empresa na qual trabalho necessitasse dos meus serviços durante a manhã, tinha o à vontade de exercer funções na entidade acolhedora apenas no período da tarde.

Nas primeiras semanas, houve um acompanhamento de forma a conhecer toda a loja – escritórios e *front office* – e, foram-me transmitidas todas as formações a que um novo colaborador tem de ter acesso aquando da sua admissão. Apesar de ser estagiária, sempre fui tratada como uma colaboradora dita “normal”, tendo direito a todos os benefícios, nomeadamente, descontos na loja, cabaz de Natal e outras ofertas relativas a diversos projetos, acesso ao posto médico, restaurante de colaboradores com descontos nas refeições, farda, equipamento de proteção individual e cartão de colaborador com os mesmos acessos que a equipa de Recursos Humanos tem.

O meu papel ao longo do estágio foi de suporte à equipa de Recursos Humanos, mas, devido à carga de trabalho, houve maior necessidade de suporte à *Unit People Generalist*, sendo assim a minha função denominada por *People and Culture Generalist Trainee*.

Com o passar do tempo e devido à experiência profissional que fui adquirindo, fui ganhando autonomia e fiquei responsável por algumas tarefas e projetos que serão descritos de seguida.

Uma das primeiras tarefas que me foi incumbida, foi a de realizar o *On Boarding*, sendo, por isso, responsável pela integração dos colaboradores recém-contratados, com o objetivo de agilizar a sua adaptação à cultura e métodos de trabalho. Depois de me serem comunicados os dados dos colaboradores que seriam admitidos na semana seguinte, enviava a todos o horário e link de acesso às formações das quais teriam de participar, já que, devido aos contraditamentos causados pela Covid-19, estas se realizavam via *Teams*.

Além disso, ligava a cada novo colaborador, apresentando-me e congratulando-o pelo novo trabalho. No decorrer desse contacto, convidava o colaborador a ir conhecer a loja, experimentar e levantar a farda e, já presencialmente, informava-o sobre a dinâmica das formações e atribuía-lhe um cacifo para que pudesse guardar os seus pertences.

Das várias formações iniciais, eu era responsável por lecionar a de “*On Boarding*” – apresentação da empresa, cultura, valores, gestão de talento, desenvolvimento de competências e plataformas disponíveis para consulta do salário, recibos de vencimento, entre outros – e de “Benefícios” – apresentação de todas as regalias de um colaborador da entidade acolhedora, nomeadamente, descontos, seguro de saúde, prenda de aniversário, apoio psicológico, entre outros. De salientar que, para além de lecionar estas duas formações, auxiliava os colegas das restantes áreas a edificar e planear as formações dos diversos departamentos, maioritariamente em questões relacionadas com a logística das mesmas e não com o seu conteúdo.

No decorrer do meu estágio tive também a oportunidade de participar no Projeto X (nome fictício) – no processo de avaliação de desempenho e gestão de carreira, há colaboradores que são identificados como potenciais X, isto é, colaboradores que tem capacidades para se tornarem líderes no futuro. Posto isto, uma vez por ano, estas pessoas podem candidatar-se a este programa que, se seleccionadas, lhes dá a oportunidade de adquirir competências de liderança através de várias formações. De cada entrevista de seleção fazem parte um *Manager* e um representante de Recursos Humanos que, neste caso, tive a oportunidade de ser eu.

Antes de cada entrevista, reuni com o *Manager* que ia acompanhar de modo a perceber o seu método de trabalho e nos alinharmos. Terminadas as entrevistas, voltávamos a reunir para trocar impressões e preencher um ficheiro com as avaliações de cada dinâmica. Por fim, esse ficheiro era enviado para os colegas de Lisboa que ficavam responsáveis por atribuir as classificações e anunciar os futuros líderes da loja de Braga que teriam a oportunidade de integrar este programa. De salientar que durante este projeto trabalhei com quatro *Managers* distintos, o que me permitiu aprender diferentes técnicas e desenvolver diversas competências.

Estive também envolvida no Programa de Empregabilidade para Refugiados que tinha como objetivo contribuir ativamente para a integração de refugiados que chegam a Portugal, promovendo a sua empregabilidade e inclusão no mercado de trabalho. Este programa, para além de dar aos participantes a oportunidade de conhecer a cultura portuguesa e de desenvolver as suas competências profissionais, estimulou também o desenvolvimento das suas competências linguísticas já que todos tiveram acesso a aulas de português durante o seu horário de trabalho.

Durante duas semanas participei nas entrevistas e nas reuniões com os *Managers* dos departamentos de modo a enquadrar as pessoas numa área na qual se sentissem confortáveis. As entrevistas foram diferentes do habitual, a maioria dos entrevistados pouco ou nada percebiam de português e alguns nem inglês, eram pessoas tímidas e observadoras, que nunca tinham entrado numa

loja daquela dimensão. Durante as entrevistas convidávamos os potenciais colaboradores a conhecer os diversos departamentos de modo a que estes nos transmitissem qual o departamento com o qual se identificavam mais e onde se imaginavam a trabalhar.

Após admitidos, foi interessante poder acompanhar a sua evolução, estar com eles diariamente e receber feedback dos colegas que interagiam com eles de forma mais frequente. Este projeto demonstrou-se muito gratificante e enriquecedor para mim pois permitiu-me ter contacto com diversas pessoas refugiadas, de culturas diferentes, com histórias de vida marcantes que chegavam a Portugal na esperança de uma vida melhor.

Tive ainda a oportunidade de participar no *People Fórum*, grupo criado durante o confinamento e do qual faziam parte dois elementos de cada departamento que tinham como função dar voz a todos os colegas. Foi da minha responsabilidade criar um esquema, que enviei a todos os colaboradores, de modo a que todos soubessem a que colegas do seu departamento deviam fazer chegar a informação que queriam que fosse partilhada. Semanalmente, era realizada uma reunião na qual eram transmitidas as dúvidas e receios de cada departamento, bem como ideias de atividades e dinâmicas de trabalho para tornar aquele período mais leve.

A *Talent Week* foi uma das iniciativas levadas a cabo pela entidade acolhedora na qual tive também a possibilidade de colaborar. Tal como o nome indica, tratava-se de uma semana na qual os colaboradores tinham a oportunidade de dar a conhecer os seus talentos escondidos, bem como transmiti-los através de workshops em temas como *coaching*, educação financeira, entre outros. A mim, coube-me reunir com os colegas do escritório de Lisboa de forma a perceber de que modo iria essa semana ser organizada e em que poderia eu contribuir para a sua realização. Durante a semana anterior à iniciativa, foram selecionados colaboradores para serem embaixadores desta e incentivarem os colegas a inscreverem-se nas diversas atividades que se iriam realizar. Em termos de logística, teve de existir uma adaptação em relação a horários que tive de assegurar com a equipa responsável pela elaboração dos mesmos, de modo a garantir que os colaboradores estavam escalados para o horário de realização das atividades.

Participei ainda no Projeto de Inclusão, projeto que, em parceria com uma organização de empreendedorismo social e com o objetivo de apoiar e integrar no mercado de trabalho pessoas com deficiência e/ou incapacidade, permitiu acolher 10 jovens, distribuídos pelos vários departamentos, para estagiar na loja de Braga, aqui designada, entidade acolhedora.

A organização responsável pelos jovens fez-nos chegar os currículos dos selecionados para o projeto, currículos estes naturalmente diferentes dos habituais já que deles constava informação como

o tipo de deficiência de que eram portadores bem como as incapacidades e limitações que possuíam. O meu papel neste projeto foi essencialmente acompanhar a *Unit People Generalist* na reunião onde cada jovem, sem a sua presença, nos foi apresentado na tentativa de nos ser transmitida qual a melhor abordagem a ter com cada um deles. Além disso, fiz ainda parte da reunião com os *Managers* dos departamentos que os jovens iam integrar, bem como da formação, naturalmente mais leve, que estes tiveram de frequentar. De salientar que fazer parte desta iniciativa foi muito enriquecedor, pois pude interagir com pessoas com autismo, deficiências mentais e deficiências motoras.

Apesar da comunicação interna ser uma área que se encontra centralizada, existe uma equipa, da qual tive o prazer de fazer parte, que engloba pessoas da sede e de todas as lojas, com o objetivo de garantir que as mensagens são transmitidas de igual modo a nível nacional. Todas as semanas tratava da comunicação de novas campanhas, enviava e-mails gerais para toda a loja, colocava vídeos nos ecrãs internos e estava sempre disponível caso algum colaborador tivesse questões. Esta tarefa deu-me a possibilidade de conhecer colegas de várias lojas e estar em contacto com os responsáveis que se encontram na sede.

É ainda pertinente fazer menção a algumas tarefas que realizei de forma esporádica: organização da sala de RH; criação e entrega em mãos dos *vouchers* de aniversário que mais tarde passaram a ser enviados por email; preparação dos Kits 's Bebê para os colaboradores que foram pais; auxílio na organização do aniversário da loja, bem como na saída de colaboradores (*offboarding*).

Por fim, considero importante salientar algo que valorizei porque me permitiu criar relações com todos os colegas e adquirir todo o conhecimento que tenho hoje sobre esta empresa: para além de colaboradora do Departamento de Recursos Humanos, eu era, por vezes, uma colaboradora da loja. Sempre que era necessário, eu saía do *office* e ia para a loja ajudar, quer fosse em vendas, reposição ou até mesmo na reciclagem. Este tema nem sempre é bem visto, muitos podem considerar exploração do estagiário, mas eu senti-me sempre orgulhosa e reconhecida de cada vez que o telefone tocava e me era solicitada ajuda.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

As organizações estão constantemente a reorganizar a sua forma de trabalho com a intenção de responder rapidamente aos desafios do ambiente que as envolve. Inseridas num mercado cada vez mais complexo e competitivo, precisam de flexibilidade e de uma grande capacidade de adaptação à mudança (Schreyogg & Sydow, 2010).

De acordo com Chiavenato (2004), os esforços realizados durante uma mudança organizacional encontram, na maioria das vezes, alguma resistência humana.

Assim, a presente investigação surge com o objetivo de contribuir para os estudos sobre as perceções das pessoas às mudanças organizacionais que muitas vezes encontram nas suas empresas.

Realizadas todas as etapas mencionadas na metodologia e a análise dos resultados obtidos, encontram-se reunidas todas as informações necessárias para a enunciação das considerações finais.

O primeiro objetivo deste trabalho era conhecer o processo de centralização do Departamento de Recursos Humanos. A informação relativa a este assunto foi recolhida através de uma conversa informal com a *Project Manager*.

Através desta conversa, pode concluir-se que o motivo da centralização foi a redução de custos e a uniformização de processos. No que diz respeito ao processo em si, de acordo com Cunha e Rego (2002) existem vários modelos de mudança organizacional planeada, no entanto, de uma forma geral, todos compreendem três etapas: a preparação, a implementação e o reforço da mudança. Assim, conclui-se que a empresa fez a sua gestão de acordo com a literatura na área. No entanto, analisando esta conversa e as entrevistas, conclui-se que há aspetos em que a empresa considera ter atuado de forma correta, mas o mesmo não se comprova quando se fala com os colaboradores.

Por exemplo, referem que durante todo o processo houve um acompanhamento aos colaboradores e a publicação de uma newsletter, no entanto a maioria dos entrevistados desconhece os motivos que levaram a empresa a iniciar esta centralização.

De acordo com o segundo objetivo, foi realizada uma análise comparativa dos processos de Recursos Humanos que sofreram alterações, nomeadamente, o Recrutamento e Seleção, o Time Keeping e o Staff Planning.

Com esta análise, é possível concluir que estas práticas sofreram uma reestruturação relativamente à sua execução e às pessoas responsáveis pela mesma. Relativamente à sua execução, tornaram-se mais digitais, eliminando assim todos os procedimentos que recorriam à utilização de folhas e, passaram a ser realizadas maioritariamente por pessoas centralizadas em Lisboa. No entanto, não

deixaram de necessitar de intervenção dos colaboradores não centralizados, daí o Departamento de Recursos Humanos da loja não ter extinguido, mas sim permanecendo como forma de apoio.

Por fim, o terceiro objetivo do presente estudo era perceber o impacto que a centralização teve nos colaboradores com funções de liderança, no entanto, mostrou-se relevante perceber se, de alguma forma, esta afetou os seus subordinados.

No que diz respeito às percepções dos entrevistados, através das entrevistas realizadas, foi possível obter informações acerca da percepção da motivação para a mudança; da percepção da mudança propriamente dita; da percepção do impacto da mudança e da resistência à mudança.

Relativamente à percepção quanto à motivação para a mudança por parte dos colaboradores, pode observar-se que, apesar de todos identificarem um motivo, apenas 10 tem noção do principal: redução de custos e uniformização dos processos. Os outros 12 entrevistados acreditam que esta mudança começou por este departamento por este ser o pilar da empresa, por ser um departamento mais administrativo/burocrático ou porque simplesmente a empresa queria imitar outras multinacionais.

Pode então concluir-se que a comunicação realizada durante o processo de mudança não foi clara, caso contrário não se obteriam respostas tão diversas.

No que diz respeito à percepção da mudança, todos os entrevistados estavam cientes de quais as práticas que sofreram alterações. No entanto, apesar destas não terem sido mencionadas na sua totalidade por todos, quando questionados sobre os pontos positivos e negativos da transformação relativamente ao Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning*, todos tiveram algo a dizer.

Assim, conclui-se que apesar de todos saberem quais as práticas que sofreram mudanças, quando questionados, apenas referem as que, no seu ponto de vista, foram mais marcantes, não fazendo referência às restantes. Pode concluir-se também, que das três práticas, o Recrutamento e Seleção foi o mais percecionado, seguindo-se do *Staff Planning* e do *Time Keeping*, com 18, 16 e 11 menções respetivamente.

Quando analisada a percepção da mudança, importa referir que, assim como supramencionado, durante as entrevistas foram mencionadas, por parte dos colaboradores, as diferenças que existiam em cada umas das práticas antes e depois da centralização, como ponto de partida para identificarem os aspetos positivos e negativos da mesma.

Relativamente ao Recrutamento e Seleção, o aspeto positivo mais mencionado foi a especialização do *Recruiter*. Outros mencionam uma maior organização e digitalização do processo, a ausência de influência no momento da seleção de candidatos e há ainda quem refira como ponto positivo

o facto de agora os colegas de Recursos Humanos que não centralizaram estarem mais disponíveis para tratar de questões menos burocráticas.

Como aspeto negativo, foi o facto de agora o processo não ser presencial que mais marcou os colaboradores. A falta de especialização no processo, a eliminação das dinâmicas de grupo foram também referidos. Alguns consideram esta nova forma de trabalho mais burocrática, consecutivamente houve quem mencionasse que o mesmo agora é mais demorado e lhes tirou de alguma forma autonomia.

Pode concluir-se, de acordo com o número de respostas positivas (23) e negativas (44) que a reestruturação desta prática trouxe mais desvantagens do que propriamente vantagens.

No que diz respeito ao *Time Keeping*, uma vez que se notou uma elevada redução de papel, foi referido por vários colaboradores o aumento da sustentabilidade. A otimização do tempo e a maior autonomia dada aos colaboradores subordinados foram também consequências positivas apontadas.

Por outro lado, houve quem apontasse como aspeto negativo o aumento do workload, o aumento de responsabilidades e a eliminação do banco de horas.

Nesta questão, obtiveram-se 22 respostas referentes a aspetos positivos e 21 a aspetos negativos.

No que diz respeito ao *Staff Planning*, este teve como pontos positivos a antecedência na divulgação dos horários, a digitalização do processo, a oportunidade de conhecer a realidade de outras lojas e a disponibilidade dos colegas centralizados.

No entanto, 14 dos entrevistados referem como ponto negativo o desconhecimento da realidade por parte do colega centralizado e a sua rotatividade, o que consecutivamente leva ao aumento do workload, aspeto também mencionado como negativo.

No presente estudo, foi também possível analisar qual o impacto que, no geral, esta mudança teve nas suas rotinas de trabalho, assim como nas dos seus subordinados.

Relativamente ao impacto nas suas rotinas, a maioria menciona o aumento da carga de trabalho, que era expectável uma vez que lhes foram atribuídas mais responsabilidades e houve um aumento de burocracias, aspetos também mencionados. Por outro lado, houve quem referisse que esta mudança impactou as rotinas de forma positiva na medida em que se verificou otimização do tempo. Há ainda 6 pessoas que mencionam não terem sentido impacto.

Quando questionados sobre este impacto nos seus subordinados, a maioria, 17 dos entrevistados, referem ausência de impacto. No entanto, há quem relate que apesar do impacto nos subordinados não ser significativo, houve um aumento das suas responsabilidades.

Pode concluir-se assim que a centralização do departamento de Recursos Humanos não teve grande impacto nos subordinados.

Relativamente à resistência à mudança, 8 dos entrevistados referem não ter demonstrado resistência pois estão habituados, consideram-se pessoas recetivas ou compreendem que esta é uma realidade nas organizações.

Por outro lado, a maioria refere que foi resistente apontando como motivos a falta de especialização dos colegas e a extinção dos postos de trabalho. Este último levou também a que fossem mencionadas questões emocionais como motivo de resistência.

Por sua vez, relativamente à resistência sentida por parte dos colaboradores, a maioria refere ausência de resistência sendo que alguns apontam questões emocionais, mais uma vez, por medo do que iria acontecer.

Como já foi possível verificar na análise e discussão de resultados, dos 21 colaboradores entrevistados, recolheu-se um total de 66 testemunhos referentes a consequências positivas e 94 referentes a consequências negativas.

Posto isto, dando resposta ao problema organizacional, pode concluir-se que a centralização do Departamento de Recursos Humanos teve um impacto maioritariamente negativo nos colaboradores. Ainda assim, este impacto não fez com que deixassem de cumprir com as suas funções bem como com a execução das tarefas de acordo com as novas formas de trabalho.

7.1 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Relativamente ao processo de centralização do Departamento de Recursos Humanos, sentiu-se alguma reticência no momento da partilha de informação, o que levou a que a sua descrição não fosse tão detalhada. Ainda assim, considera-se que a informação recolhida foi relevante para o presente estudo.

A pedido da empresa, as entrevistas não foram gravadas por questões de proteção dos dados. Por esse motivo, todos os testemunhos foram escritos no momento da entrevista, que por não ser um processo fácil, exigiu mais tempo.

A falta de tempo e as tarefas desenvolvidas no local de estágio foram também uma limitação. Percebe-se agora, que devia ter sido feito um estudo mais detalhado em alguns tópicos, que serão mencionados nas sugestões para futuras investigações.

Apesar das supramencionadas limitações, considera-se que o presente relatório de estágio contém informação e resultados ricos acerca das percepções dos colaboradores, deixando, no entanto, espaço para que este tema seja trabalhado por outros investigadores.

No que diz respeito a sugestões para futuras investigações, sugere-se que seja feita uma análise das percepções não só dos colaboradores com funções de liderança, mas também dos seus subordinados. Neste caso, sendo uma empresa com mais de 200 colaboradores sugere-se a aplicação de questionários de forma a conseguir uma amostra significativa.

Apresenta-se também com relevância, fazer um estudo desta mudança organizacional nos colaboradores dos Departamentos de Recursos Humanos a nível nacional, perceber as suas percepções sobre o processo.

Sugere-se também que seja feita uma análise da transformação organizacional como um todo, sendo que neste caso o processo de transformação não passa apenas pelo Departamento de Recursos Humanos.

Seria importante, no fim de todo o processo de transformação, fazer uma análise mais macro dos efeitos que esta teve na organização e nas pessoas, percebendo também se os objetivos foram cumpridos e conhecendo eventuais dificuldades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, E., & Fernández, F. (1995). Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, 29(2), 80-190.
- Ansari, M. E., & Valiyan, H. (2015). The Relationship of Organizational Structure and Organizational Commitment in Water and Wastewater Company in Golestan Province. *Jamaican Journal of Science and Technology*, 26, 21-28.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Silabo. Lisboa.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. B., & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational Management (4^a ed.)*. Mcgraw-Hill. Boston.
- Batool, S. (2011). Analyze the Factors that have an Influence on the Management Control System. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2 (3), 48-55.
- Baxter, P. and Jack, S. (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13, 544-559.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.
- Bouckenooghe, D., & Van Den Broeck, G. D. H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559-599.

- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1998). Coaching e Mentoring como Instrumento de Foco no Cliente Interno: um Estudo Regional em São Paulo. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 47-59.
DOI: 10.5585/remark.v13i1.2663
- Bressan, C. L. (2004) *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. I Seminário de Gestão de Negócios. Curitiba.
- Burnes, B. (1992) *Managing change: a strategic approach to organisational development and renewal*. Pitman. London.
- Caruana, A., Morris, M. H., & Vella, A. J. (1998). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *Journal of small Business Management*, 36, 16-29.
- Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicasos. *Revista Pensamento contemporâneo em administração*, 7(2), 134-154.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Elsevier. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Edição Atlas. São Paulo.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). As duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 1(2), 22-31.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, Neves P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH. Lisboa.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5, 49- 64.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Dawson, P. M. (2008) *People and process: making sense of change management*. ICOMS Asset Management Conference, Fremantle.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-448.
- Dornier, P. P., Ernst R., Fender, Michel, Kouvetis, P. (2000). *Logística e Operações Globais: textos e casos*. Atlas. São Paulo.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia* (Gabinete de tradução da Climepsi Editores, Trad.). Obra original publicada em 1991.
- Forrester, R. H. (2000). Capturing Learning and Applying Knowledge: An Investigation of the Use of Innovation Teams in Japanese and American Automotive Firms. *Journal of Business Research*, 47, 35-45.
- Fredrickson, J. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11, 280-297.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3ªEd). Instituto Piaget. Lisboa.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa (1ª ed)*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117-127.
- Gerstein, M. S. (1993) *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. CampusGhani. Rio de Janeiro.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas. São Paulo.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3): 22-37.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-87.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press. Boston.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts & field theory in social science*. American Psychological Association. Washington.

- Lima, S. M., & Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. *Mudança organizacional: teoria e gestão*, 17-63.
- Lunenburg, F. C. (2012). Mechanistic-Organic Organizations - An Axiomatic Theory: Authority Based on Bureaucracy or Professional Norms. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1), 1-7.
- Maddix, F. (1990). *Human-computer interaction: theory and practice*. Ellis Horwood Limited. England.
- Mansoor, N., Aslam, H. D., Barbu, C. M., Capusneanu, S., & Lodhi, M. A. (2012). Organizational Structure as Determinant of Organizational Performance: Uncovering Essential Facets of Organic and Mechanistic Structure. *American Journal of Scientific Research*, 55, 48-55.
- Merton, R. (1934). Durkheim's Division of Labour in Society. *American Journal of Sociology*, 40, 319-328.
- Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), 539-560.
- Miller, J. D. (1994). Mycotoxins in grain. *Revista do Instituto de Medicina Tropical de São Paulo*, 36, 326-326.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26, 322-341.
- Mintzberg, H. (2011). From management development to organization development with Impact. *Od Practitioner*, 43(3), 25-29.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.

- Nadler, D., Shaw, R., & Walton, A. e cols.(1995). Discontinuous Change: leading organizational transformation, *The Jossey-Bass Management series*. 3-44.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Editora Pergaminho. Lisboa.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: uma questão de confiança*. Editora RH. Lisboa.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2002). Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice. *Organization Science*, 13, 547-566.
- Nóbrega, T. P. D. (2008). Corpo, percepção e conhecimento em Merleau-Ponty. *Estudos de Psicologia*, 13, 141-148.
- Oliveira, F. A.; Duarte, R. N. & Montevechi, J. A. B. (2002). *O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- Pardal, L. e Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social (1ª ed)*. Areal Editores. Lisboa.
- Pertusa-Ortega, E., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63, 310-320.
- Pettigrew, A. M. (1987). Theoretical, methodological and empirical issues in studying change: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, 24 (4), 420-426.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organization change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pinto, M. C. S. & Lyra, C. C. (2009). Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, 43, 609-634.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press. New York.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings C. R & Turner C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (1ª ed)*. Gradiva. Lisboa.
- Read, W. (1962) Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.
- Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 394-423.
- Robbins, S. P; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010) *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Schreyogg, G., and J. Sydow. 2010. Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21 (6), 1251–1279.

- Sine, W., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 49, 121–132.
- Sinek, S. (2018). *Primeiro pergunte porquê - Como os grandes líderes nos inspiram a fazer sempre melhor*. Lua de Papel. Lisboa.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Pactor. Lisboa.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Bookman. Porto Alegre.
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3 (2), 229-236.
- Ullrich, R. & Wieland, G. (1980) *Organization theory and design*. IL. Richard D. Irwin. Homewood.
- Vasconcelos, F. C. D., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 15-63.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132- 142.
- Wasserman, N. (2008). Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital. *Organization Science*, 19, 241-259.
- Weick, K. E. (2000). *Emergent change as a universal in organizations*. Harvard Business School Press. Boston.
- Wood, Thomas Jr. (1995). *Mudança organizacional*. Atlas. Rio de Janeiro.

Wood Jr, T., Curado, I. B., & Campos, H. M. D. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62-79.

Zamahani, M., & Asfshari, A. (2016). Study the Relationship between Organizational Structure and Knowledge Management from the Point of View of Social Security Experts in West Azarbaijan Province. *International Business Management*, 10 (6), 974-980.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

O Impacto da Mudança Organizacional nos Colaboradores - Estudo de Caso na Empresa ALFA

Guião da entrevista

- Breve apresentação do entrevistador e do entrevistado;
- Explicação dos objetivos do estudo;
- Reforçar que os dados são confidenciais e que não será referido o nome do entrevistado em momento algum do estudo, assim como o nome da empresa que será omitido.

Esta entrevista realiza-se no âmbito da minha Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tendo como objetivo perceber o impacto da centralização do Departamento de Recursos Humanos nos colaboradores.

Género:

Idade:

Tempo na empresa:

1. Na sua opinião, qual a razão para iniciarem a centralização pelo departamento de Recursos Humanos?
2. Na sua visão, quais foram as práticas de Recursos Humanos que sofreram alterações após a centralização do Departamento?
3. Das seguintes práticas - Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning* - quais os pontos positivos que retira desta mudança?
4. Das seguintes práticas - Recrutamento e Seleção, *Time Keeping* e *Staff Planning* - quais os pontos negativos que retira desta mudança?
5. Indique qual o impacto desta mudança nas suas rotinas de trabalho.
6. Indique qual o impacto desta mudança nas rotinas de trabalho dos seus colaboradores.
7. Em algum momento se sentiu resistente a esta mudança? Justifique.
8. Relativamente à sua equipa, sentiu resistência da parte dela? Justifique.

Obrigada!