

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO  
DA MUDANÇA. O CASO DO REGIMENTO DE  
ARTILHARIA ANTIAÉREA Nº1 (RAAA1)

João Picaró, Maria Sarmento Coelho, João Nunes Silva <sup>1</sup>

Academia Militar, Rua Gomes Freire, 1169-244, Lisboa.

### RESUMO

A presente investigação sobre “*O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1)*” pretendeu avaliar a forma como os recursos humanos reagem perante situações de mudança e como a mudança pode representar um obstáculo ou, em alternativa, uma mais-valia ao desenvolvimento organizacional, identificando os fatores influenciadores. Numa época de acelerada mudança, decorrente da atual sociedade da informação e da constante evolução tecnológica, as pessoas constituem o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. Nesta perspetiva de mudança constante, frequentemente, as pessoas apresentam comportamentos de defesa e reações como forma de evitar as mudanças. É para combater essas reações que a liderança apresenta um papel fundamental, cujos líderes devem desenvolver as competências necessárias para gerir a mudança e serem capazes de mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas rotinas diárias.

**Palavras-Chave:** Gestão; Mudança; Recursos Humanos; Liderança.

---

<sup>1</sup> Contacto: Email – [jpicarol2@gmail.com](mailto:jpicarol2@gmail.com)  
[manuela.sarmento2@gmail.com](mailto:manuela.sarmento2@gmail.com)  
[jnsilva2009@gmail.com](mailto:jnsilva2009@gmail.com)

Recebido em 22 de março de 2016 / Aceite em 3 de junho de 2016

## ABSTRACT

The present research work “*The role of human resources in managing change. The case of the Air Defense Artillery Regiment 1 (RAAA1)*” studies how human resources react to situations of change, how these changes may represent an obstacle or, alternatively, an added value to organizational development, as well as the factors that influence how human resources react. In an era of rapid change due to the current information society and constantly changing technology, people are the most valuable means that organizations have to achieve their goals. When foreseeing change, people often exhibit defensive behaviors and reactions as a way to avoid change. It is to combat these reactions that leadership has a key role and it is here that’s here that leaders should develop some skills to manage change and should be able to mobilize members of the organization to accept and adopt initiatives of change proposed in their daily routines.

**Key Words:** Management; Change; Human Resources; Leadership

## 1. INTRODUÇÃO

Numa época de acelerada mudança decorrente da atual sociedade da informação e do conhecimento, a par de uma incessante evolução tecnológica, as pessoas constituem o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objetivos. A criação da Escola das Armas (EA) e, como consequência, o encerramento das escolas práticas é um exemplo disso mesmo, em que o capital humano apresenta uma maior importância em detrimento do espaço físico onde se inserem.

“O capital humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e perícia que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e espoliar o impulso criador que, se for devidamente motivado, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização.” (Bontis et al., *apud* Baron & Armstrong, 2007: 20).

Nesta perspectiva de mudança constante, da qual o nosso exército não é alheio, a adaptação e o acolhimento da mudança nem sempre é fácil, assumindo a relação indivíduo-organização novos contornos e especificidades. Com frequência as pessoas receiam as mudanças, reagindo muitas vezes com comportamentos de defesa como forma de manter o *status*. Chiavenato (2004) afirma que os esforços para a mudança organizacional quase sempre colidem com alguma forma de resistência humana. As pessoas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, assim como, podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter o estatuto ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança na organização.

Para Fortin (2009:67) “o tema de estudo é um elemento particular de um domínio de conhecimentos que interessa ao investigador e o impulsiona a fazer uma investigação, tendo em vista aumentar os seus conhecimentos”. Assim, com a realização deste trabalho, pretendeu-se investigar qual o papel dos recursos humanos (RH) na gestão da mudança numa unidade militar, particularmente no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1, isto é, de que forma os recursos humanos reagem perante situações de mudança no seu dia a dia, de que modo a mudança pode representar um obstáculo ou, em alternativa, uma mais-valia ao desenvolvimento organizacional e que fatores influenciam essas mesmas reações. A inovação e a gestão da mudança assumem-se assim, como atividades de fundamental importância pois, cada vez mais a relação indivíduo-organização é essencial para o bom desempenho de um grupo e, em contexto militar, o trabalho de equipa e o sentimento de pertença são fundamentais para garantir o equilíbrio dos papéis representados pelos membros e a plena consecução das tarefas e missões, aos níveis individual e coletivo. Assim sendo, devido à atual crise económica vivida em Portugal e dado as mudanças que de dia para dia surgem no nosso exército, esta investigação assume uma elevada importância, dando ferramentas aos comandantes e líderes para identificar as perceções e reações à mudança, os fatores que as influenciam e desse modo, gerir os seus militares de forma a atingir uma maior eficácia e eficiência nas funções que desempenham.

## 2. METODOLOGIA

Neste trabalho o método de investigação utilizado é o estudo de caso. O estudo de caso, segundo Freixo (2011), consiste numa exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, neste caso particular o Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 situado em Queluz.

A recolha de informação decorreu principalmente do método documental e do método inquisitivo. O método documental permitiu a elaboração da pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses da investigação. Por sua vez, o método inquisitivo baseou-se no interrogatório oral e escrito e foi efetuado através de inquéritos e de entrevistas, que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados e cuja diferença assenta fundamentalmente no modo como os indivíduos são inquiridos (Sarmiento, 2013).

O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013: 71). Assim sendo, a população a analisar com este trabalho de investigação é composta por 259 militares do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz.

Por sua vez, pode obter-se informação digna de confiança de uma população através da interrogação de apenas um subconjunto de indivíduos que faz parte

da mesma (Quivy & Campenhoudt, 2013). Assim, a amostra considerada para esta investigação foi composta por 155 militares do RAAA1, dos quais 19 são Oficiais, 36 Sargentos, e 100 Praças.

Pretende-se no objetivo geral da investigação refletir sobre o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no RAAA1, ou seja, se em contextos de inovação, os recursos humanos representam um papel determinante na aceitação da mudança e do modo como o potencial humano é valorizado. Como objetivos específicos da investigação procura-se:

1. Identificar as principais perceções e reações à mudança no RAAA1.
2. Avaliar de que forma a valorização dos recursos humanos contribui para a aceitação da mudança no RAAA1.
3. Avaliar qual o papel da liderança em processos de mudança no RAAA1.
4. Avaliar de que modo o relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no interior do RAAA1.

Assim, com base nos objetivos definidos delimitou-se o problema desta investigação através de uma pergunta de partida: Qual o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1?

Tendo em consideração a pergunta de partida da investigação apresentada, procurou-se responder às seguintes perguntas derivadas:

1. De que forma as pessoas reagem perante a mudança no interior do RAAA1?
2. A valorização dos recursos humanos no RAAA1 é determinante para a aceitação da mudança?
3. A liderança é fundamental para a mudança no RAAA1?
4. O relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no caso do RAAA1?

### **3. EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Lisboa, J. Coelho, A. Coelho e Almeida (2011) o termo “Recursos Humanos” tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Os recursos humanos devem ser vistos como mais do que um número de pessoas; compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada indivíduo encerra, transportando uma única pessoa um conjunto de saberes e talentos que em conjunto representam recursos humanos. A maioria dos problemas de gestão de pessoas é consequência das profundas transformações decorrentes da revolução industrial (Gomes, P. Cunha, Rego, C. Cunha, Cardoso & Marques, 2008). Na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização, oferecendo assistência aos seus

trabalhadores para resolver os seus problemas sociais. Surgem assim os primeiros serviços especializados de GRH, em que a sua principal função era a de gerir e controlar todos os trabalhadores (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier, 2001). Em Portugal a gestão de pessoas tem vindo a evoluir desde o início do século XXI, aproximando-se do modelo anglo-saxónico num conjunto de atividades, tais como, um sistema de incentivos monetários indexados ao desempenho individual, a comunicação, as novas tecnologias, ações de formação e desenvolvimento de competências. Tem assumido maior envolvimento na estratégia da organização, tendo sido a sua evolução acompanhada de uma mudança de denominação de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos (Gomes et al., 2008).

Relativamente à evolução desta denominação de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos, Besseyre des Horts (1987) desenvolve uma cronologia na qual define cinco fases distintas. A primeira fase a partir do início do século XX até à primeira guerra mundial, em que o termo utilizado era o de “Administração de Pessoal”.

Na segunda fase, que decorreu entre as duas guerras mundiais, a designação adotada era a de “Direção das Relações Sociais ou Industriais”, com especial atenção à gestão das relações entre parceiros sociais e negociações contratuais.

Na terceira fase, entre as décadas de 50 e 60, a designação era a de “Direção de Relações Humanas”, devido ao aumento de legislação de natureza social.

Na quarta fase, a partir do final da década de 60 até à década de 80, a “Direção de Pessoal” como então era designada, assumiu uma maior importância na gestão global das organizações, passando os profissionais dedicados a esta área a adquirirem um estatuto de gestores. A última fase, por sua vez, inicia-se na década de 80 e decorre até aos dias de hoje, em que a designada de “Direção de Recursos Humanos” valoriza as pessoas, passando estas a ser encaradas como um investimento que deve ser mobilizado e desenvolvido.

A relação entre a GRH e o desempenho organizacional tem ganho importância e a sua evolução ao longo dos últimos anos tornou-se uma preocupação não só para os investigadores mas também para os especialistas e gestores da maioria das organizações (Muntean, 2013). A GRH consiste então “numa abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança” (Cascio *apud* Gomes et al., 2008: 58).

Segundo Sekiou et al. consiste num conjunto de “medidas e atividades que implicam recursos humanos e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização” (2008: 26). Como salienta Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos é uma função executada nas organizações que facilita o aproveitamento eficaz das pessoas para atingir metas individuais e organizacionais. Para Hiltrop (1996), embora não seja fácil estabelecer uma relação de causa efeito, a evidência disponível parece apontar no sentido de que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e do

talento dos seus membros. A GRH foi elevada a função de natureza estratégica, participa nas principais decisões e intervém prioritariamente nos processos críticos de mudança organizacional em que muitas instituições se encontram envolvidas, sendo revestida a sua atuação no aconselhamento, apoio e orientação às chefias fornecendo um serviço especializado e assegurando a coerência e uniformidade das decisões (Lisboa et al., 2011).

#### **4. RECURSOS HUMANOS E CAPITAL HUMANO NA MUDANÇA**

Os recursos representam os meios de que uma organização pode dispor para atingir os fins que justificam a sua existência. Um dos recursos mais presentes em qualquer organização e que nenhuma pode dispensar são as pessoas, como tal, a necessidade de gerir recursos disponíveis no contexto organizacional traduz-se também na necessidade de gerir pessoas (Lisboa et al., 2011).

“As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (Gomes et al., 2008:56). As pessoas não são só a principal fonte de riqueza das organizações, mas sobretudo é nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expectativas, que reside o verdadeiro sentido na sua sobrevivência e progresso (Ceitil, 2006).

Presentemente, adquiriu-se uma maior consciência de que os RH não são um simples “recurso” mas antes um “capital” que convém desenvolver para se sair vencedor. A GRH dos dias de hoje deve atender às expectativas dos trabalhadores, dos parceiros sociais, tornando-se simultaneamente, parceiros estratégicos agentes de desenvolvimento e operacionais eficientes (Sekiou et al., 2001). Os recursos humanos representam a chave da atividade económica, sendo considerados os sinais vitais de uma organização e assegurando a sua existência, desenvolvimento e sucesso (Muntean, 2013).

Por sua vez, o capital humano é uma expressão que passou a ser utilizada para ilustrar a ideia de que nas pessoas reside um manancial de potencialidades que podem ser utilizadas nas organizações, de forma a gerar valor acrescentado (Ceitil, 2006). Entende-se capital humano como um conjunto de talentos apoiado por uma estrutura organizacional que lhes providencie além da estruturação, retaguarda e motivação. É com esta conjugação de talento, organização e comportamento, que se consegue atingir um desempenho de excelência. A tecnologia e o próprio dinheiro são recursos estáticos e inertes, a que todos têm pleno acesso. Consegue-se obter vantagem competitiva quando os concorrentes não têm capacidade de copiar ou de imitar (Baron, 2007).

Na mesma linha de pensamento encontra-se Chiavenato (2004) e Gomes et al. (2008), defendendo que o segredo para a vantagem competitiva está exatamente nos RH, sabendo utilizar a inteligência, competência e capacidade das pessoas que formam as organizações, de forma a atingir maior eficácia e eficiência.

Estes autores identificam ainda como única fonte de vantagem competitiva a capacidade de aprender mais rápido que a concorrência, destacando a criação e incentivo a ambientes de processamento de conhecimento, de forma a aprender de modo eficaz e de forma sustentável.

Para Gomes et al. (2008) as práticas de GRH representam uma vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas. Esta mesma opinião é partilhada por Galpin (2000) que refere que a formação de equipas a um nível operacional e orientadas para os resultados proporciona à organização uma verdadeira vantagem competitiva.

Para Cordeiro (2009) a importância do capital humano no desenvolvimento das organizações constitui um vetor fundamental que marca as sociedades atuais. Por um lado, eles formam um conjunto designado pelo conceito de “capital intangível”, tornando indissociáveis as capacidades individuais das capacidades coletivas da mudança. Por outro lado, a formação passa a ser uma componente essencial da gestão de recursos humanos no interior da organização. Através de uma política de formação global, participada e interativa, é possível construir uma visão sobre o futuro da organização.

Como refere Baron (2007), o capital humano é um elemento importante dos bens intangíveis de uma organização. Os outros bens intangíveis são os direitos de autor, as relações com os clientes, as marcas e a imagem da organização. Todos eles, com destaque para o *Know-how*, a imaginação e a criatividade dos empregados, são tão cruciais para o sucesso da organização como os ativos “físicos”.

Contudo, a ideia de investir em capital humano foi primeiro desenvolvida por Adam Smith *apud* Giddens (2004), que argumentou que as diferenças entre as maneiras de trabalhar dos indivíduos, com diferentes níveis de educação e formação, refletiam as diferenças nos retornos necessários para cobrir as despesas com a aquisição dessas qualificações.

Essa teoria é igualmente reforçada por Giddens (2004) acrescentando que o capital humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e perícia que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e espolpear o impulso criador que, se for devidamente motivado, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização.

Por sua vez, Baron (2007) defende que o capital humano não é propriedade da organização, sendo antes assegurado por intermédio de relação contratual. São as pessoas que trazem o capital humano para a organização, sendo nesta que ele se desenvolve através da experiência e da formação. Considera os trabalhadores como pessoas que incorporam um conjunto de qualificações passíveis de ser “alugadas” aos empregadores.

A rápida mutação que se tem registado nas duas últimas décadas na estrutura das organizações portuguesas, nos métodos de trabalho e de tomada de decisões,

obrigam a preparar a força de trabalho para a mudança e para funcionar com um novo paradigma (Câmara, 2010). Estas mudanças trazem como elemento inovador o facto de a formação na área comportamental ser essencial para desenvolver competências de trabalho em equipa e, portanto, para que a equipa funcione como tal. Na área técnica, impõe-se a existência de polivalência, para flexibilizar o funcionamento das equipas e permitir a rotatividade de tarefas e, com ela, o enriquecimento e diversificação dos postos de trabalho.

Estas mudanças de paradigma são igualmente defendidas por Baron (2007), reforçando que este modelo de organização envolve também uma alteração da visão de sucesso profissional, que deixa de ser primordialmente o atingir dos objetivos individuais para passar a privilegiar os objetivos de grupo e da organização. Na sua opinião, o desenvolvimento de competências para as pessoas trabalharem com um novo paradigma implica uma revolução de mentalidades e uma alteração de comportamentos, a par do enriquecimento/alargamento dos conhecimentos técnicos.

Galpin (2000) salienta que o valor que os colaboradores com elevado desempenho representam para o sucesso da mudança organizacional, não deverá ser subestimado. Quando vários indivíduos de elevada *performance* se reúnem para levar a cabo uma tarefa, os resultados são quase sempre superiores à combinação dos seus esforços individuais, pelo que, um envolvimento bastante alargado pode ser considerado um elemento chave para a mudança.

Por sua vez e, quando se conjuga elevado ajustamento pessoa-organização com fortes crenças nos valores da organização, emergem processos de internalização e identificação com a organização e é por essa via, também, que os indivíduos nessas circunstâncias se dispõem a adotar maiores níveis de comportamentos de cidadania (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

## **5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A gestão da mudança é, nos nossos dias, um dos grandes marcos do mundo contemporâneo, perante as contínuas e múltiplas transformações que vêm ocorrendo quer nos campos económico e social, quer nos campos político e tecnológico. Mudar é, sem dúvida, a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional de qualquer organização. Para se prosperar num mundo dos negócios descrito como caótico, incerto e rápido, é necessário, cada vez mais, desenvolver novas ferramentas para sobreviver e manter a competitividade (Rego, Cunha & Gomes 2006).

Porras e Robertson (1992), numa perspetiva de desenvolvimento organizacional, definem mudança como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas, cientificamente comprovadas, cujo objetivo é obter uma mudança planeada



no ambiente com a finalidade de promover o desenvolvimento individual e a melhoria do desempenho dos membros organizacionais, e através da adoção de novos comportamentos nas suas funções. Por outro lado numa outra perspetiva, a mudança pode ser vista como uma intervenção levada a cabo com a finalidade ou o propósito explícito de mover a organização de um estado inferior para um estado superior, sendo que estes estados são definidos do ponto de vista organizacional (M. Cunha, Rego, C. Cunha & Cardoso, 2007).

As razões que levam à mudança organizacional, assim como os fatores que as influenciam, podem ser várias. Segundo Bilhim (2009) são de quatro tipos: tecnológicos, económicos, sócio-culturais e políticos. Para Robbins e Judge (2007) são seis os principais fatores que atuam como forças de mudança, nomeadamente: a natureza da força de trabalho, as inovações a nível tecnológico, as incertezas económicas, a globalização e crescente competitividade, as tendências sociais e finalmente a política num contexto mundial.

Todos estes fatores estão inegavelmente presentes nos quotidianos organizacionais, de uma forma mais ou menos intensa, em determinados momentos do ciclo de vida organizacional, ou seja, estes fatores exercem uma constante pressão nas organizações e, conseqüentemente, uma necessidade de adaptação, também constante, às várias mudanças que ocorrem ao nível destes fatores.

Para Porras e Robertson (1992) a mudança organizacional pode ser perspetivada conforme o modo como é iniciada e o grau em que as condições da organização são alteradas. A mudança pode ser planeada ou não planeada, conforme é desencadeada do interior da organização ou é requerida por fatores externos aos quais a organização procura reactivamente adaptar-se.

Independentemente do seu planeamento, a mudança pode ser considerada de primeira ou de segunda ordem, consoante as alterações não ponham em causa as premissas fundamentais da organização ou impliquem uma descontinuidade radical com as condições anteriores. Combinando estas duas dimensões, consideram quatro tipos de mudança organizacional: desenvolvimental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

Cunha et al. (2007) defende que quatro tipos principais são detetáveis, e não se excluem mutuamente: (1) a mudança organizacional planeada: que se refere à introdução de diferenças numa ou mais componentes de configuração organizacional, com o objetivo de obter um melhor estado de ajustamento da organização à envolvente; (2) a mudança estratégica: que afeta a organização como um todo ou tem implicações profundas; (3) a mudança emergente: que surge como resposta a problemas concretos mas não antecipáveis e que podem conduzir a uma mudança profunda, mas no entanto não intencional; (4) a mudança organizacional improvisada: forma de mudança emergente, em que as decisões são tomadas em tempo real, isto é, não são planeadas nem provêm de decisões proativas ou refletidas.

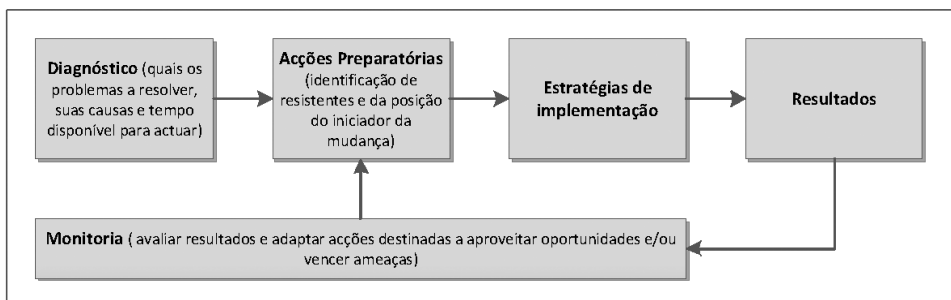
Por sua vez, Bilhim (2009) vai de encontro a Porras e Robertson (1992), afirmando que existem diversos tipos de mudança organizacional, dos quais destaca a incremental baseada na melhoria contínua do padrão existente, a evolucionária apoiada no sucesso do passado e nas melhores práticas da concorrência, a transformacional que visa a envolvente interna, nomeadamente, o clima, e o grau de satisfação dos funcionários, e por fim, a revolucionária que tem como objetivo principal a alteração do tecido social existente, procurando uma mudança de natureza relativamente ao passado.

Na opinião de Bilhim (2009) a gestão da mudança organizacional exige que se compreenda quais os principais tipos de mudança (estratégica, tática, incremental, revolucionária, endógena e exógena). Para além disso, implica diagnóstico, intervenção e avaliação: como é que a mudança atingirá as pessoas; o processo de mudança; prescrições para a gestão da mudança; como construir empenhamento para a mudança; o papel da liderança; o papel do técnico de recursos humanos como facilitador do processo de mudança.

Cunha et al. (2007) destaca que, para conduzir mudanças eficazes, numa primeira fase (diagnóstico), há que analisar a situação em três planos como se pode constatar na Figura 2. Seguidamente, devem ser levadas a cabo as ações preparatórias da introdução das mudanças.

Num terceiro momento, torna-se necessário selecionar uma estratégia de implementação da mudança, tendo em conta condicionantes como o tempo disponível, o grau previsível de implicação/empenhamento dos empregados e o planeamento necessário. Por fim, há que monitorizar a mudança, por forma a acomodar acontecimentos imprevistos que possam funcionar como oportunidades ou ameaças ao processo.

De uma forma geral, a mudança pode ser ou não intencional, mas baseia-se sempre na diferença entre dois estados, condições ou momentos diferentes. A intencional é consciente e deliberada e a não intencional manifesta-se por acidente ou como consequência secundária de um acontecimento (Weick & Quinn, 1999).



**Figura 1:** Fases de condução de uma mudança eficaz.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007)

As mudanças estratégicas são intencionais e são iniciadas porque respondem à necessidade de antecipar uma mudança que se pensa ser benéfica para a competitividade da organização (Nadler & Tushman, 1990), ou quando existe um desequilíbrio entre a estrutura e as exigências do mercado (Weick & Quinn, 1999).

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

A mudança organizacional é assim um conceito adaptado à realidade do mundo e sociedade atual, e à realidade organizacional contemporânea. As organizações procuram agora encontrar oportunidades que lhes garantam um qualquer tipo de vantagem competitiva (Cunha et al., 2007; Burke & Litwin, 1992; Weick & Quinn, 1999).

## **6. RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

As organizações mudam para encarar a competitividade, as novas leis e regulamentos, as novas tecnologias e as variações nas preferências dos parceiros ou consumidores.

Como tal, da mesma forma os trabalhadores também precisam de mudar os seus padrões de comportamentos para fazer face a essas mesmas mudanças (Borges, 2009). Segundo Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske “a maioria das iniciativas de mudanças organizacionais acaba encontrando alguma forma de resistência por parte dos funcionários. Essa resistência é uma reação comportamental e/ou emocional contra ameaças reais percebidas ou imaginadas, induzidas pela mudança no trabalho. A mudança provoca reações emocionais racionais e irracionais, por causa da incerteza envolvida” (2006: 484).

De uma forma geral, a mudança implica modificações na rotina, relações de trabalho, responsabilidades, hábitos e comportamentos das pessoas da organização. A mudança é sempre difícil em virtude de as pessoas pautarem a sua atuação pela coerência com o seu passado. O sucesso passado reforça o presente, o que torna muito difícil persuadir as pessoas de que o que foi causa de sucesso no passado não continuará a sê-lo no futuro (Bilhim, 2009).

Paralelamente, Vakola e Nikolaou (2005) sublinham que crenças, perceções e atitudes dos colaboradores são fundamentais para uma mudança bem sucedida. Também eles consideram que a mudança pode assumir níveis angustiantes, a menos que vários fatores concorram para diminuir as resistências, tais como o comprometimento da alta direção, a alocação de recursos, recompensas, formação e participação no planeamento e na implementação.

Judson (1991) apresenta quatro formas de resistência a mudanças, assim como as principais ações e comportamentos que cada uma desencadeia, como exposto no Quadro 1.

**Quadro 1:** Comportamentos em situações de mudança.

<b>Formas de Reagir</b>	<b>Ações e Comportamentos</b>
<b>Aceitação</b>	Cooperação e apoio, Aceitação, Resignação, Cooperação devido a pressões da gerência
<b>Indiferença</b>	Indiferença, Apatia, Perda de interesse pelo trabalho
<b>Resistência Passiva</b>	Fazer o estritamente necessário, Comportamentos regressivos, Protestos, Trabalhar segundo as regras, Não aprender, Concordância verbal mas não executada
<b>Resistência Ativa</b>	Fazer o mínimo possível, Reduzir o ritmo de trabalho, Causar danos, Sabotagem intencional, cometer “erros”, críticas e queixas

**Fonte:** Adaptado de Judson (1991).

A resistência, por sua vez, não significa que seja algo negativo. Segundo Robbins, Judge e Sobral “pode ser positiva se levar a discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, (...) oferecendo aos agentes de mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido” (2011: 568).

Mark Maletz *apud* Cunha et al. partilha da mesma opinião afirmando que “os agentes da mudança não devem lutar automaticamente contra a resistência, mas sim aprender com ela. Se nos fazemos uma crítica pertinente e nos propomos uma solução alternativa, devemos adotá-la”<sup>1</sup> (2007: 851). No entanto, Robbins et al. (2011) alerta que a pressão pode levar a más decisões, e às vezes, os que dão início ao processo não dão conta dos verdadeiros efeitos e custos a que uma mudança pode levar, fazendo desta algo que não é positivo.

A mudança pode ocorrer em vários níveis, tais como: individual, ao nível das novas competências; grupal, ao nível da cooperação e competição interna; e organizacional, relativamente à cultura, estrutura, estratégias e processos de trabalho (Bilhim, 2009). Para Cunha et al. (2007) a resistência à mudança pode dar-se nos âmbitos individual e organizacional, sendo que as fontes de resistência individual relacionam-se com as características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspetos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões económicas. Destacam ainda dois tipos de fatores que concorrem para o fracasso dos programas de mudança organizacional: (1) os psicológicos: traduzem-se na resistência à mudança

<sup>2</sup> Mark Maletz em entrevista publicada em Brean & Dahle (2000: 75).

por parte das pessoas. Incluem o evitamento da incerteza, as rotinas defensivas, o auto-interesse e a descrença na mudança; (2) os organizacionais: estão relacionados com uma condução incorreta dos processos de mudança. Abarcam as abordagens incompletas (parcelares ou desintegradas), as deficiências de comunicação e o uso indevido de processos e técnicas.

Importa no entanto referir que estes dois tipos de fatores se interpenetram, ou seja, as pessoas podem resistir à mudança devido à falta de atuação dos gestores na articulação das propostas e planos de mudança. Por seu turno, os gestores também podem recorrer a estratégias inadequadas devido à percepção que projetam sobre os membros organizacionais, como verificado no Quadro 2. No ponto de vista de Gibson et al. (2006), quanto maior a magnitude da mudança maior será a sua resistência, podendo variar desde a simples resignação passiva até à sabotagem deliberada. Esta razão faz com que o estudo de manifestações pessoais de resistência às mudanças seja importante, apresentando quatro razões para a resistência: (1) Interesse Próprio Exclusivo: algumas pessoas resistem à mudança temendo perder algo que valorizam, tendo em mente exclusivamente o seu interesse próprio; (2) Falta de Compreensão e de Confiança: As pessoas tendem a resistir quando não entendem os motivos da mudança e quais as implicações futuras da mesma; (3) Diferentes Avaliações: A avaliação feita pelo indivíduo responsável pela implementação da mudança geralmente é mais positiva do que o indivíduo que vai ser afetado por ela, facto este que se deve muitas vezes à diferença de informações que ambos possuem, podendo esta diferença levar à resistência; (4) Pouca Tolerância em Relação a Mudanças: As necessidades e as motivações de uma mudança podem ser entendidas claramente; no entanto as pessoas podem resistir à mudança porque temem não serem capazes de desenvolver as qualificações necessárias para se desempenhar bem.

**Quadro 2:** Obstáculos à mudança

<b>Psicológicos</b>	<b>Evitamento da incerteza</b> - Aversão ao risco, fazem com que os trabalhadores se sintam ameaçados
	<b>Rotinas defensivas</b> - O funcionamento das organizações tende a estabilizar em torno de um conjunto de rotinas
	<b>Auto-interesse</b> - Percepção pelos indivíduos de que os seus interesses próprios poderão ser ameaçados pelo processo
	<b>Descrença na mudança</b> - Ausência de confiança quanto aos objetivos, intenções e resultados do processo
<b>Organizacionais</b>	<b>Abordagens incompletas</b> - Falta de integração entre os esforços desenvolvidos aos níveis formal, psicológico e social
	<b>Deficiências na comunicação</b> - Insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança
	<b>Uso indevido de processos e técnicas</b> - Crença de que uma determinada técnica de intervenção pode ser a “varinha de condão”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007).

Relativamente aos comportamentos de resistência, Robbins (2009) salienta que, num extremo está a resistência ativa e, no outro, o apoio entusiástico à mudança. Destaca também que a avaliação que um indivíduo pode fazer do seu estado futuro é influenciada pelos temores, desejos, suspeitas e crenças. Desta forma, para se proteger e defender a sua posição, ele apresenta resistência.

A forma de resistência à mudança será variada, dependendo da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança, das atitudes destes para com tal mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com o seu contexto de ambiente. Após identificadas as razões pelas quais os processos de mudança geralmente fracassam, é importante analisar táticas e métodos de combater essa resistência. Robbins et al. (2011) apresenta oito táticas que podem ajudar os agentes de mudança a lidar com a resistência:

- *Educação e comunicação*: Comunicar as razões e a lógica da mudança pode reduzir a resistência dos funcionários, visto que, combate os efeitos de falta de informação permitindo esclarecer quaisquer mal-entendidos, podendo ser útil como forma de promover a mudança.
- *Participação*: É difícil uma pessoa resistir a uma mudança da qual tenha participado na sua decisão.
- *Apoio e comprometimento*: O apoio, o aconselhamento e a terapia, o treino de novas habilidades ou até mesmo uma licença remunerada poderá facilitar processos de mudança e a ajudar os funcionários a comprometerem-se emocionalmente com a mudança, em vez de se agarrarem ao status quo.
- *Desenvolver relações positivas*: Os subordinados que tiverem uma relação mais positiva e de confiança com os seus superiores hierárquicos tendem a aceitar de melhor forma processos de mudança.
- *Implementando mudanças de forma justa*: Implementar mudanças de forma justa ajuda a diminuir os impactos negativos, levando a que os funcionários percebam as razões e a implementação como coerente e justa.
- *Manipulação e cooptação*: A influência disfarçada, como por exemplo, através da distorção de alguns factos e a criação de falsos rumores, poderá induzir os funcionários a aceitar as mudanças. Por sua vez, a cooptação mistura a manipulação com a participação, oferecendo papéis nas decisões a alguns indivíduos, não devido à sua opinião mas apenas para obter o seu apoio. Contudo, esta forma de combate à resistência poderá ter consequências negativas se os subordinados perceberem que estão a ser usados, diminuindo assim a credibilidade do agente.
- *Seleccionando pessoas que aceitam mudanças*: A habilidade de aceitar e de se adaptar facilmente a mudanças está relacionada à personalidade, sendo que as pessoas que são mais abertas a experiências, que assumem riscos

e têm comportamentos flexíveis, assumem atitudes positivas no que toca à mudança. Assim sendo, as organizações podem facilitar a mudança ao selecionar pessoas predispostas a aceitá-la.

- *Coerção*: O uso de ameaças ou de força sobre os resistentes, tais como ameaças de transferência, perda de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras. Por sua vez, a utilização da coerção poderá trazer desvantagens semelhantes à da manipulação e da cooptação.

Cunha et al. (2007) e Gibson et al. (2006) partilham da mesma opinião, baseando o seu pensamento no trabalho de Kotter e Schlesinger (1979) no que toca a métodos de reduzir a resistência à mudança. Na sua opinião os métodos mais importantes para reduzir a resistência dos empregados são a educação e comunicação, a participação e envolvimento, a facilitação e suporte, a negociação e o acordo, a manipulação e cooptação e por fim a coerção explícita e implícita, indo de uma forma geral de encontro a Robbins et al. (2011).

Por fim, na mesma linha de orientação, Câmara (2010) salienta ainda que a probabilidade de sucesso dos processos de mudança decorre de três aspetos fundamentais: o grau de rigor no diagnóstico das necessidades de mudança, o grau em que os tipos de mudança e as técnicas de gestão da mudança são adequados aos problemas evidenciados pelo diagnóstico e o rigor que é colocado na implementação das técnicas escolhidas para resolver os problemas diagnosticados.

## 7. LIDERANÇA COMO AGENTE DE MUDANÇA

A noção de liderança surgiu no século passado, com o aparecimento da era industrial e mais tarde na reflexão e na constituição das novas formas de organização (Duluc, 2000). No entanto, a evolução do pensamento ganhou importância nos últimos trinta anos e uma série de autores contribuíram para o desenvolvimento do conceito e exploraram a relação entre liderança e mudança (Hooper & Potter, 2010). A produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido algo irrealizável, visto que, as definições são inúmeras, quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao estudo deste tema (Bass & Bass, 2008).

Para Bennis (1989) a liderança prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas, motivá-las e inspirá-las. É puramente relacionada com pessoas. Freeman e Stoner (1999) definem a liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas de um grupo. Segundo Hunter (2004) a liderança baseia-se na autoridade, a qual consiste na habilidade de influenciar pessoas a trabalhar motivadas para atingir objetivos comuns.

Por sua vez, para Vieira será lícito definir a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da

autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (2002: 11).

Neste período de evolução do conceito de liderança, assistiu-se também a uma mudança, no que toca à passagem da ênfase na gestão para a ênfase na liderança, uma mudança fundamentalmente provocada pela necessidade de se enfrentar a gestão da mudança (Hooper & Potter, 2010).

Como tal, importa perceber a relação entre gestão e liderança, destacando a posição de Bennis (1989) com a sua compreensão dos ingredientes que se combinam para criar um líder eficaz, bem como a análise de Kotter (1990) sobre a diferença entre liderança e gestão no cumprimento do desafio da mudança. Essa mesma tónica é referida por Crawford (2012) que, apoiada nas posições de Bolden (2011); Gronn (2000) e Woods, Bennet, Harvey e Wise (2004), realça o facto de, nos últimos anos, o foco na gestão se ter situado principalmente na liderança e, não tanto em modelos de opções gestionárias ou políticas.

Tende-se geralmente a considerar que os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e são visionários, enquanto que os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos (Hughes et al. *apud* Cunha et al., 2007). No Quadro 4 apresentam-se algumas diferenças entre o gestor e o líder. Kotter *apud* Cunha et al. (2007) entende que sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo, sendo a condução da mudança o maior desafio. Ou seja, só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional, só a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo e só a liderança pode promover a mudança ancorando esta na cultura da organização. A gestão da mudança organizacional exige mais do que capacidades de gestão e capacidades de liderança, sendo a distinção entre líderes e gestores confusa e frequentemente arbitrária (Galpin, 2000).

Um líder eficaz necessita de competências de gestão e todo o gestor competente exerce liderança sobre os seus colaboradores diretos (Luecke, 2003).

Como tal o equilíbrio deve ser obtido através do desenvolvimento da capacidade de liderança de todos os gestores a todos os níveis dentro da organização (Hooper & Potter, 2010). Para Galpin (2000) as competências de liderança devem ser aprendidas, praticadas e aplicadas pelos gestores de modo a contribuir para o sucesso de um esforço de mudança, apresentando na Figura 3 seis competências chave que qualquer gestor em qualquer organização poderá assumir. Independentemente dos papéis de gestor e líder serem ou não conciliáveis num indivíduo, o papel da liderança é considerado essencial para a mudança (Cunha et al., 2007).

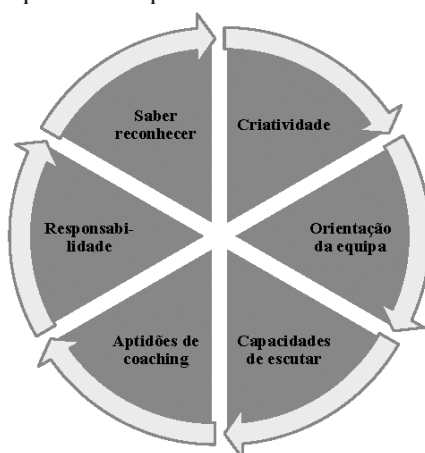


**Quadro 3:** Diferenças entre Gestor e Líder.

<b>Gestor</b>	<b>Líder</b>
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Os gestores operam dentro da cultura	Os líderes criam a cultura

Fonte: adaptado de Bennis (1989).

Num estudo de Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache e Alexander (2010) os resultados mostram que as competências de liderança podem influenciar os processos de mudança organizacional, sugerindo que o papel de liderança é a peça chave na implementação da mudança, devendo ser considerada como uma tarefa complexa e multifacetada composta de diferentes atividades e pessoas. Essa mesma tónica é enfatizada por Dutton et al. (1994) salientando o papel dos líderes e da organização para criarem imagens organizacionais, reconhecendo que essas imagens afetam as impressões causadas nos colaboradores. Segundo Bilhim (2009) para que a organização acompanhe a mudança, os líderes devem possuir oito características essenciais: olhar para além das suas fronteiras de modo a descobrir o que de diferente pode ser feito, desafiar o estabelecido procurando novos caminhos, ter visão dando um retrato geral de onde a organização quer estar no futuro, formar parcerias, criar uma equipa, persistir e insistir, partilhar os méritos e por fim mudar a cultura organizacional para que a organização possa competir melhor através da inovação permanente.

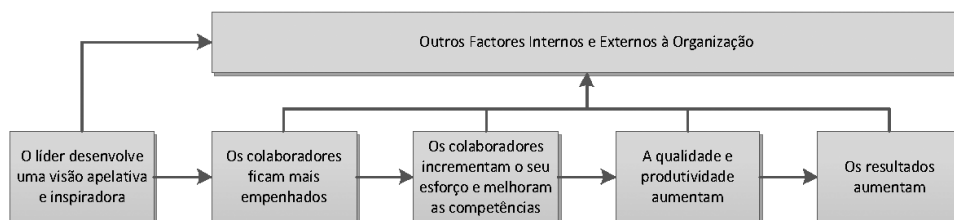


**Figura 2:** Competências chave para liderar a mudança.

Fonte: Galpin (2000).

Os líderes devem adotar abordagens participativas, de modo a minimizar a resistência à mudança e manter a motivação e o comprometimento dos colaboradores ao longo de todo o processo. Essas abordagens podem incluir integração no processo de tomada de decisão, partilha de informação, permitir uma comunicação nos dois sentidos, eliminar barreiras desnecessárias de hierarquia e status e incentivar o trabalho colaborativo através de equipas transversais (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002). A liderança tem um papel fundamental, pois durante a implementação os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1990). Por sua vez, para Duck *apud* Cunha et al. (2007) a mudança é intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de empregados compreendam as estratégias da empresa para traduzi-las em ações apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um. Ser um líder hoje requer capacidades mais subtis do que no passado e uma ênfase diferente, à medida que a cultura organizacional muda. Trata-se da passagem de um comando “confortável” e de uma abordagem de controlo, para a necessidade “desconfortável” de ser alguém que sabe delegar poderes, orientar, promover e formar (Hooper & Potter, 2010). Muitos aspetos quotidianos de um esforço de mudança podem ser delegados, no entanto, a liderança não pode. Para assegurar o sucesso de um esforço de mudança organizacional, as pessoas chave de uma organização devem liderar o processo de mudança com empenho e competência (Galpin, 2000). Segundo Freeman e Stoner (1999) três implicações importantes contribuem para uma liderança eficaz: o envolvimento das pessoas, subordinados ou seguidores, com disposição em aceitar as ordens do líder, a definição do *status* do líder visando tornar possível o processo de liderança; a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder, podem moldar e moldam de vários modos as atividades grupais, mesmo assim, o líder tem mais poder; e a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos seguidores. Freeman e Stoner (1999) veem a liderança como um fenómeno de influência interpessoal através de um processo de comunicação para atingir um objetivo. Todavia, e apesar de muitos autores defenderem uma estreita relação entre liderança e mudança, não existem posições consensuais relativas à relação entre a eficácia organizacional e a liderança. Yukl (1998) e Pfeffer (1998) defendem que essa relação é complexa, pois depende de múltiplos fatores internos e externos à organização, sendo que a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indireta. Outros fatores como o desenvolvimento de capacidades e competências dos colaboradores ou das tecnologias podem ser determinantes para a eficácia organizacional.

O desempenho dos grupos e organizações também é influenciado por fatores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos à organização ou sejam eles internos. Na opinião de Yukl (1998) torna-se assim, difícil precisar com rigor a parcela dos resultados que no termo da cadeia, pode ser creditada às ações de liderança, esquematizando outras influências como apresentado na Figura 3.



**Figura 4:** Uma cadeia ilustrativa das relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de Yukl (1998).

Na mesma linha de pensamento, complementa Lisboa et al. (2011) que a capacidade de liderar e motivar pessoas está diretamente relacionada com o tipo de poder formal ou informal que os líderes possuem e exercem. Nem todos os líderes exercem posições de topo, muitos deles são gestores intermédios e operacionais. A liderança efetiva depende também da relação entre os que lideram e os que são liderados, pois, o estilo de liderança pode motivar e facilitar o consentimento de uma determinada estratégia ou, pelo contrário, criar condições para o desenvolvimento de resistências individuais e organizacionais.

Se, para muitos, a mudança é vista como uma ameaça, para outros representa um desafio e uma oportunidade de futuro. Saber liderar eficazmente em tempos de mudança, mais do que uma capacidade, resulta da experiência de vida e do desenvolvimento de competências adequadas para motivar e conquistar o empenho e o compromisso de todos os colaboradores. Assim, a liderança eficaz da mudança não é tanto aquilo que o líder diz em termos de retórica, mas sim aquilo que ele realmente faz, particularmente em relação à forma como lida com as pessoas a nível pessoal (Hooper & Potter, 2000).

Em síntese, e conforme salienta Cunha et al. (2007) o debate será interminável, pois a complexidade da vida organizacional e social não se compagina com explicações lineares. Contudo, a evidência teórica e empírica sugere duas conclusões fundamentais: a que os líderes podem exercer efeitos sobre a vida organizacional, ora mais vigorosos ora mais ténues, e que esses impactos estão, no entanto, condicionados por múltiplos fatores.

## 8. CONCLUSÕES

As respostas às perguntas derivadas da investigação têm como principal objetivo auxiliar na resposta à pergunta de partida da investigação. Assim sendo, na primeira pergunta “De que forma as pessoas reagem perante a mudança no interior do RAAA1?”, conclui-se que os militares do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 reagem positivamente em situações de mudança, ou seja, na sua grande maioria aceitam a mudança de bom grado, são capazes de se adaptar quando estas ocorrem, consideram-nas positivas para o desenvolvimento da organização e procuram novas formas de melhorar o seu desempenho. Adicionalmente, os militares na fase de tomada de decisão ou antes de a mudança ser implementada apresentam geralmente propostas e contributos de forma a auxiliar o decisor na implementação da mesma, ou a contemplar aspetos que possam ter ficado esquecidos.

Relativamente à segunda pergunta “A valorização dos recursos humanos no RAAA1 é determinante para a aceitação da mudança?” verificou-se que a valorização é determinante para que os militares do RAAA1 aceitem a mudança. Concluiu-se que o RAAA1 tem uma grande preocupação com o pessoal, que é feita a sua valorização, e que essa valorização contribui para que, quando existem mudanças a ser implementadas, estas tenham uma melhor aceitação por parte dos militares do regimento.

Na terceira pergunta “A liderança é fundamental para a mudança no RAAA1?” foi possível apurar que a totalidade dos entrevistados e a grande maioria dos inquiridos considera a liderança como algo fundamental para uma melhor aceitação da mudança e que a liderança é sem dúvida uma ferramenta que pode influenciar positiva ou negativamente as reações às mudanças. A liderança tem um papel fundamental, pois durante a implementação, os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias. Assim, o papel da liderança é uma peça chave na implementação da mudança, devendo ser considerada como uma tarefa complexa composta de diferentes atividades e pessoas.

Por último, na quarta pergunta “O relacionamento com o líder influencia a aceitação da mudança no caso do RAAA1?” concluiu-se que, de uma forma geral, quanto melhor for o relacionamento com os subordinados melhor será a forma como estes vão reagir perante alguma mudança que tenha que ser implementada. Os líderes devem procurar adotar ao máximo abordagens participativas, tais como a integração no processo de decisão, partilha de informação, permitir uma comunicação nos dois sentidos, eliminar barreiras desnecessárias de hierarquia e formar equipas de modo a minimizar a resistência à mudança e manter a motivação e o comprometimento dos colaboradores ao longo de

todo o processo. Os subordinados que tiverem uma relação mais positiva e de confiança com os seus superiores hierárquicos tendem a aceitar da melhor forma processos de mudança.

Finda a investigação foi possível obter-se resposta para a pergunta de partida que norteou a realização desta investigação: “Qual o papel dos recursos humanos na gestão da mudança no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1?” Os recursos humanos, em qualquer organização, e em especial no Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 em Queluz, são fundamentais na gestão da mudança e desempenham um papel de extrema importância na condução de todos os processos de mudança, representando uma verdadeira vantagem competitiva. A forma como as pessoas reagem quando lhes é pedido algo que vá de encontro com as suas rotinas e formas de executar o trabalho é de extrema importância para o sucesso ou não de um processo de mudança.

A aceitação, a indiferença ou a resistência são algumas das reações possíveis por parte dos recursos humanos do regimento aquando de uma mudança e dependem de outros fatores que podem influenciar no final aquilo que se consegue ou não mudar. A valorização dos recursos humanos, a liderança e o relacionamento com o líder são apenas três desses fatores que vão influenciar a maneira como os militares vão encarar a mudança que tem que ser implementada e, por sua vez, são três fatores que vão influenciar a forma como os recursos humanos vão pautar o seu comportamento durante a implementação desses mesmos processos.

Se a valorização dos recursos humanos for feita, os militares encaram de melhor forma as propostas de mudança a implementar, se a liderança for boa a aceitação também será melhor e, por sua vez, se houver um bom relacionamento, envolvimento e comprometimento durante um processo, melhor ainda será a aceitação de todas as mudanças propostas por um comandante.

Assim sendo, a valorização e preocupação com o pessoal, a liderança e a boa relação que existe entre líderes e subordinados no RAAA1 permite que a aceitação dos processos de mudança seja positiva e, desse modo, revela a importância e o papel fundamental que os recursos humanos desempenham na gestão da mudança, ditando aquilo que se consegue ou não concretizar, contribuindo assim para a sobrevivência organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARON, A., Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Editora Piaget.
- BASS, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4ª edição). New York: Free Press.
- BATTILANA, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A., Alexander, J. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21, 422–438.
- BENNIS, W. (1989). *On Becoming a Leader*. London: Arrow.
- BESSEYRE des Horts, C-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. Nov.-Dec., 149-155.
- BILHIM, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Review*. Vol. 13, 251–269.
- BORGES, R. (2009). Implementação de mudança organizacional e o papel das práticas de recursos humanos: Um estudo de caso brasileiro. *Brazilian Business Review*. Vol.6, 3, 299-311.
- BURKE, W., Litwin, G. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*. Vol. 18, 1, 523-545.
- CÂMARA, P., Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.
- CEITIL, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Recursos Humanos* (8ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
- CRAWFORD, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 40, 610.
- CORDEIRO, J. (2009). *Encontros Científicos – Tourism & Management Studies* 5. Lisboa.
- CUNHA, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Direção de Ensino. (2013). NEP 520/2ª – *Trabalho de Investigação Aplicada e outros trabalhos de investigação, de 01 de junho de 2013*. Lisboa: Academia Militar.

- DULUC, Alain. (2000). *Liderança e Confiança – Desenvolver o Capital Humano para Organizações Competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- DUTTON, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, 239-263.
- FORTIN, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- FREEMAN, R. Edward., Stonner, James. A. F. (1999). *Administração* (5ª edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- FREIXO, M. J. (2011). *Metodologia Científica, Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3º edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- GALPIN, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GIBSON, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2006). *Organizações - Comportamentos, Estrutura e Processos* (12ª edição). São Paulo: Editora McGraw Hill.
- GIDDENS, A. (2004). *Sociologia* (6ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- GOMES, F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GRONN, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*. Vol. 28, 1, 317–338.
- HIGGS, M., Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*. Vol. 5, 2, 121-151.
- HILL, M. M., e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionários* (2º edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- HILTROP, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*. Vol. 18, 1, 36-49.
- HOOPER, A., Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança* (8ª Edição). Lisboa: Actual Editora.
- HUNTER, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- IVANCEVICH, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª edição). São Paulo: Editora McGraw Hill.
- JUDSON, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- KOTTER, J., Schlesinger. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Vol. 57, 2, 106-114.

- KOTTER, J. (1990). *A force for change*. New York: The free press.
- LISBOA, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Editora Vida Económica.
- LUECKE, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- MENTO, A., Jones, R., Dirndorfer, W. (2002). A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*. Vol. 3, 1, 45-59.
- MUNTEAN, S. (2013). Several considerations regarding theoretical approaches and practicalities of human resources management across modern states. *Revista Academiei Portelor Terestre*. Vol. 70, 2, 183-191.
- NADLER, D., Tushman, M. (1990). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*. Vol. 3, 3, 194-203.
- PFEFFER, J. (1998). *Gerir com Poder. Políticas e Influências nas Organizações*. Lisboa: Editora Bertrand.
- PORRAS, J., Robertson, S. (1992). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*. Vol. 42, 51-78.
- QUIVY, R., Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª edição). Lisboa: Gradiva.
- REGO, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- ROBBINS, S. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.
- ROBBINS, S., Judge, T. (2007). *Organizational Behaviour* (12ª edição). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S., Judge, T., Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (14ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- SARMENTO, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- SEKIOU, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J., Chevalier, A. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos, Sociedade e Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- VAKOLA, M., Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. Vol. 27, 160-174.
- VIEIRA, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.



- WEICK, K. E., Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, 361-86.
- WOODS, P., Bennett, N., Harvey, J. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 32, 2, 439–457.
- YUKL, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

