



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Carolina de Fátima Vieira

**Work-engagement no compromisso à  
mudança organizacional: um estudo de  
caso.**

outubro de 2016



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Carolina de Fátima Vieira

**Work-engagement no compromisso à  
mudança organizacional: um estudo de  
caso.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Ana Veloso.**

outubro de 2016

## DECLARAÇÃO

Nome: Carolina de Fátima Vieira

Endereço Eletrónico: [vieirafcarol@gmail.com](mailto:vieirafcarol@gmail.com)

Título da Dissertação:

Work-Engagement no Compromisso à Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso.

Orientadora:

Professora Doutora Ana Veloso

Ano de Conclusão: 2016

Designação de Mestrado:

Mestrado Integrado em Psicologia

É autorizada a reprodução parcial desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete,

Universidade do Minho, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE

---

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Introdução.....	6
Objetivos.....	9
Metodologia.....	10
Resultados.....	20
Discussão de Resultados.....	28
Referências.....	31

### Índice de Tabelas

Tabela 1.....	13
Tabela 2.....	18
Tabela 3.....	18
Tabela 4.....	23
Tabela 5.....	24

## Agradecimentos

Apenas ao escrever esta tese, deparei-me com algo que estava à frente dos meus olhos, o meu percurso académico (por agora, pelo menos) está a terminar. Foram cinco anos maravilhosos, onde fiz amigos para a vida, conheci pessoas incrivelmente inteligentes e aprendi exponencialmente.

Agora que termino, sinto que tenho tanto a agradecer...

Antes de mais, tenho que agradecer à minha orientadora de tese, a Professora Doutora Ana Veloso, por toda a paciência e resiliência.

Tenho que agradecer ao Diretor de Recursos Humanos da empresa alvo deste estudo por ter aceitado a minha presença, investigação e recolha dos meus dados. Agradeço-lhe também, como à Diretora de Comunicação Corporativa, por terem cedido o seu tempo para explicarem-me o que é uma Fusão numa Grande Empresa.

Quero agradecer à Marta Dias pelo apoio dado e chamadas de atenção.

Quero agradecer à Guimarães, à Ana e à Patrícia por serem as minhas meninas e pelas memórias e saudades que vão deixar.

À Jessica por ter sido e ainda continuar a ser a melhor.

À Nélia, por me ter acolhido como uma irmã.

À Denise, à Maria e à Patrícia por serem de e para sempre.

À Paulinha, a Dani, a Moita, a Bruna, o Diogo por me terem abraçado quando eu mais precisava.

Ao Rafa, pelo caminho maravilhoso que estamos a fazer juntos.

Aos meus pais e ao meu arquiteto, por me terem dado a oportunidade de estar onde estou hoje.

## Resumo

Se há algo que é imutável é a certeza da mudança. Esta encontra-se em todo o lado a qualquer altura, sendo que, muitas vezes, é a variável mais importante quando se discutem resultados, pelo que é impossível negar a importância que esta tem no contexto organizacional.

Existem fatores facilitadores da mudança, nomeadamente o Compromisso à Mudança, necessário para ligar o indivíduo às ações que predizem o sucesso da implementação da Mudança.

Em outros contextos que não o organizacional, já foi demonstrado quantitativamente que o *Work-Engagement*, definido como um estado mental positivo e duradouro relacionado com o trabalho se relaciona positivamente com o Compromisso à Mudança.

Através de um estudo de caso, e com auxílio de entrevista semi-estruturada, tentamos perceber se estas variáveis se comportariam de tal forma numa mudança altamente disruptiva no contexto organizacional, a fusão de duas empresas. Como resultados, apercebeu-se que o *Work-Engagement* não foi um fator determinante do Compromisso à Mudança.

Palavras Chave: *Work-Engagement*; Compromisso à Mudança; Estudo Qualitativo; Fusão de Empresas.

## Abstract

The only thing we can say its unmutable is the certainty of change. Change is everywhere at anytime, originathing multiples outcomes. In a way to get the best out of it, there are some facilitators to change, as for an example, Commitment to Change, necessary to fixate an individual to the actions that predict a successful implementation of the change.

In others contexts, appart from the organizacional one, it has been proved in a quantitative way that Work-Engagement, a positive, lasting mental state that is work related and positevly associated with Commintment to Change.

Through a case study and with the contribution of the semi-structured interview we tried to understand if these variables would work in similitude in a highly disruptive change in the corporation, the fusion between two companies. As a conclusion, it was understood that Work-Engagement wasn't a main reason to Commitment to Change.

Key Words: Work-Engagement; Commitment to Change; Qualitative Study; Companies Merger.



## Introdução

De uma forma geral, o conceito de organização pode ser definido como o conjunto de pessoas que trabalham coordenadamente para alcançar metas comuns. (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Contudo há quem prefira defini-lo através da exploração da dicotomia “Máquina” e “Ser Vivo”. Segundo Senge, a organização como “Máquina”, por exemplo, existe para servir os seus proprietários, deve ser alvo de alto controlo superior e é estática, apenas muda quando acionada por alguém (De Geus, 1977).

De Geus (1997) aponta como causa da morte prematura de muitas empresas o facto de a organização como “Máquina” ser o paradigma utilizado, pois o seu carácter estagnado aniquila a imaginação, energia e empenho dos seus trabalhadores. Em contraposição, a abordagem da organização como “Ser Vivo” é um sistema aberto cujo funcionamento constrói-se através de uma rede de relações bem articulada dentro da empresa, bem como com o seu meio envolvente. Todas as empresas dependem do contexto onde inseridas para a obtenção de recursos necessários, pois “a envolvente passa a ser assumida como o palco que contextualiza e constringe as ações organizacionais” (Cunha et. al, 2007).

Assim sendo, cria-se uma relação de mútua influência entre a empresa e o exterior, já que o meio envolvente da mesma é visto como o seu habitat, o qual, devido às inúmeras pressões da sociedade, está em constante mudança, obrigando a organização a demonstrar flexibilidade adaptativa, de forma a ajustar-se.

Na organização como “Ser Vivo”, a empresa deve ser vista como um organismo vivo que existe numa envolvente mais ampla, da qual depende, portadora do seu próprio propósito e identidade, não servindo simplesmente os desejos de alguém. Face à mudança, esta desenvolve-se naturalmente e autorregenera-se, sendo capaz de manter a sua identidade ao longo do tempo (De Geus, 1997, Morgan, 1986).

Esta constante autorregeneração das organizações implica uma passagem por diferentes estádios de desenvolvimento constituintes do Ciclo de Vida Organizacional. Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo (1998) resumem este ciclo em três estádios: o Estádio de Empreendimento, caracterizado por uma estrutura organizacional fluída e uma atitude empreendedora, com o poder altamente centralizado; o Estádio de Formalização, por sua vez, caracteriza-se por uma organização funcional e estrutural, com formação de regras e procedimentos e com o poder relativamente centralizado; o Estádio de Flexibilização,

caracterizado por um investimento na expansão e descentralização, tal como uma atitude de renovada inovação e criatividade com ênfase na pesquisa e desenvolvimento.

Apesar de que cada organização acabe por passar pelos diferentes estádios, Chianevato (2001) afirma que as organizações que são caracterizadas primordialmente como estáticas, permanentes e desenhadas para um mundo real estável “estão a perder caminho” para organizações flexíveis e adaptáveis, mais ajustadas à realidade atual, caracterizada por constante mudança e transformação.

Lewin (1988) explica a mudança recorrendo à metáfora de forças. Este descreve a meta como um campo de forças em que todas apontam à mesma região. Todavia, nesta busca pela meta podem ocorrer percalços ou conflitos, originando 2 ou mais campos de força que se sobrepõem, resultando em forças de igual potência, contudo opostas. Sendo necessário assim um regresso ao equilíbrio- *status quo*-, o que corresponde à mudança.

A mudança organizacional pode então ocorrer devido a fatores exteriores à organização, como é o caso dos clientes, da concorrência e do clima socioeconómico, e a fatores intrínsecos à mesma, como, por exemplo, o seu sistema técnico, o clima/cultura organizacional e o seu desempenho (Jacinto, 2014). A mudança pode ser definida segundo três categorias: Mudança identificada pela taxa de ocorrência, pelo seu planeamento e pela sua escala (By, 2005).

Esta primeira categoria é principalmente dividida em Mudança Contínua (tendência para a mudança contínua, por forma a acompanhar as mudanças ambientais); Mudança Descontínua (mudança definida por rápidas alterações na estratégia, estrutura ou cultura da organização); Mudança Incremental (a mudança é atingida através de alterações sucessivas, limitadas e negociadas).

Quanto à segunda categoria, esta pode subdividir-se em três: Abordagem Planeada de Mudança (para a mudança ocorrer é necessário descartar o método antigo, adotar e automatizar o novo), a Abordagem Emergente (a mudança é dirigida *bottom-up*- como as alterações no ambiente podem ser tão rápidas é impossível planear a fundo a resposta organizacional, então a mudança deve ser sucessivamente desenvolvida); a Abordagem Contingente (esta abordagem baseia-se na premissa de que a estrutura e performance de uma organização dependem de variáveis situacionais muito específicas, logo o planeamento da mudança deve ocorrer conforme essas mesmas variáveis).

A terceira categoria subdivide-se em quatro: *Fine-Tuning*, que corresponde a um processo contínuo que tem como objetivo combinar a estratégia, estrutura e processos organizacionais com as pessoas (normalmente caracterizada como uma mudança a nível da divisão ou departamento); Ajustamento Incremental, o qual envolve modificações distintas aos processos de administração e estratégias de organização, contudo, não inclui mudanças radicais; Transformação Modular, a qual já insere mudanças radicais, visto que é caracterizada por alterações enormes em um ou vários departamentos ou divisões (foca-se em parte da organização e não na organização em global). Por sua vez, se a alteração é a nível global e definida por alterações radicais nas estratégias de negócio então é considerada como uma Transformação da Corporação. (By, 2005)

Para uma mudança bem concretizada, há que haver uma análise das forças favoráveis e contrárias à mesma, por forma a fortalecer as favoráveis e enfraquecer as opostas, diminuindo assim a resistência à mudança e aumentando a probabilidade e grau de compromisso à mesma (Lewin, 1947).

Este último é essencial ao comportamento de adaptação à mudança e pode ser representado de três formas: o Compromisso Afetivo que corresponde à ligação emocional e identificação com a mudança (o indivíduo apoia a alteração contando com os benefícios que dela resultarão); o Compromisso de Continuidade, em que o indivíduo apoia à mudança pois não quer arcar com os custos da resistência; o Compromisso Normativo que representa o sentimento de dever moral e responsabilidade para apoiar a Mudança (Herscovitch & Meyer, 2002; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Apesar do modelo original defender a existência destes três parâmetros do compromisso à mudança, o compromisso afetivo e normativo ainda não foram diferenciados empiricamente (Bergman, 2006).

Segundo Burnes (2004), a mudança é algo inevitável, tanto a nível estrutural como operacional. Não há nada que possa ser considerado para sempre imutável, e, inclusive, a mais pequena alteração ao habitual pode provocar uma série de alterações que poderão não ser previsíveis a 100%, podendo até originar conflito.

Haveman (1992, p. 49) afirma que “a mudança organizacional pode provar-se ser altamente benéfica se em resposta a alterações ambientais que ameaçam a organização e se esta fornece aos trabalhadores rotinas e competências”. Contudo uma constante disrupção estrutural pode ser encarada como uma experiência altamente desafiante e ameaçadora, que pode perpetuar o caos social, o esgotamento individual e o decréscimo da coesão e a moral do

trabalhador (Stapley, 1993; Haveman, 1992), o que potencia o efeito de *Burnout*, conceito definido como um estado mental negativo relacionado com o trabalho. (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

*Burnout* foi descrito pela primeira vez por Greene em 1961 e é caracterizado por três componentes: **Exaustão**, que corresponde ao escoamento de energia mental, sendo este o estado relacionado com o *stress* no trabalho e também o descrito mais frequentemente (este implica também um conseqüente afastamento cognitivo e emocional do trabalho, como forma de  *coping*  com o referido  *stress* ); **Cinismo**, uma atitude negativa face ao trabalho; noção de **Ineficácia**, sensação de já não se ser eficaz na realização das tarefas atribuídas (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005). Os dois primeiros componentes são considerados os principais deste conceito, visto que são os que estão mais correlacionados. (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005).

Em contraste encontramos o conceito de *Work-Engagement* (WE), o qual se correlaciona negativamente com o *Burnout*. Este é definido também como um estado mental duradouro relacionado com o trabalho, mas de valência positiva e caracterizado também por três dimensões: **Vigor**, indicado por altos níveis de energia e resiliência durante o trabalho; **Dedicação**, refere-se a uma alta envolvimento no trabalho, tal como a sensação de alta significância e, por último, **Absorção**, a qual representa altos níveis de concentração, baixa noção da passagem de tempo e dificuldades em se desligar do trabalho (Bakker & Demerouti, 2008, Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005, Simpson, 2008).

O *Work-Engagement* pode ser influenciado por recursos do trabalho e por recursos pessoais. Os primeiros referem-se a questões sociais, organizacionais e físicas que permitem atingir a funcionalidade, aprendizagem e desenvolvimento, tais como a qualidade da rede de suporte social no local de trabalho, o feedback de desempenho, a autonomia e oportunidades de aprendizagem. Por sua vez, os recursos pessoais aludem a autoavaliações positivas ligadas à resiliência e que estão relacionadas com a sua noção de controlo e de poder. (Bakker & Demerouti, 2008).

Uma pessoa com altos níveis de *Work-Engagement* é descrita então como energética, entusiasmada e focada no seu trabalho e, conseqüentemente, com um elevado desempenho e capacidade de se munir dos seus recursos para enfrentar adversidades e dificuldades.

## Objetivos

Em contexto organizacional, o conceito de *Work-Engagement* tornou-se de extrema utilidade, como forma de maximizar o desempenho das empresas (Heuvel, Demerouti & Schaufeli, 2010). Contudo, nos dias que correm a mudança é uma constante em praticamente todos os contextos. É algo que se verifica também, por exemplo, no educacional, tecnológico e de saúde.

Principalmente neste último, tem-se notado um grande esforço em perceber-se as variáveis que possam ter influência no processo de adaptação e compromisso à mudança, surgindo assim muita documentação acerca do WE. Neste contexto já se demonstrou que o *Work-Engagement* tem um efeito potencializador da aceitação e comprometimento à mudança, facilitando assim a adaptação e o desempenho dos trabalhadores em WE (Jacinto, 2014).

No entanto, não se encontram investigações que demonstrem tal comportamento em outros contextos, nomeadamente o organizacional, ou as investigações em contextos mais diversificados são escassas. Este estudo terá então como objetivo explorar os efeitos da mudança organizacional nos seus colaboradores e averiguar os efeitos do WE em contexto empresarial especializado (organização que opera na área das telecomunicações) em situações de mudança.

Ademais, este estudo, seguindo uma metodologia exploratória, apoia-se num desenho qualitativo para a sua investigação. Neste formato metodológico, não se encontrou qualquer outra investigação que relacionasse WE e Compromisso à Mudança em contexto organizacional.

Sendo assim, tenciona-se explorar esta temática, estudando a relação entre *Work-Engagement* e a capacidade que os trabalhadores têm para se comprometer à Mudança.

Hipótese 1: Trabalhadores que apresentem mais características de *Work-Engagement* demonstrarão um compromisso à mudança afetivo e de continuidade positivos;

Hipótese 2: Trabalhadores que apresentem menos características de *Work-Engagement* demonstrarão um compromisso à mudança do afetivo e de continuidade negativos;

Hipótese 3: Não se verificará qualquer relação entre *Work-Engagement* e compromisso à mudança.

## Metodologia

Face ao objetivo desta investigação, selecionou-se uma organização que tivesse recentemente sofrido um processo drástico de mudança, pelo que identificou-se uma empresa que tinha sido recentemente criada em resultado de uma fusão. As empresas-mãe encontravam-se numa fase de vida de flexibilização, pois eram ambas caracterizadas pelo interesse na expansão, uma certa descentralização do poder, tal como uma grande tendência para a inovação.

As duas empresas-mãe operavam num mercado muito dinâmico e competitivo e, como aposta estratégica, fundiram-se, criando uma empresa com cerca de 2500 colaboradores. A possibilidade de uma fusão era algo que já se discutia em ambas as empresas muito tempo antes de se apresentar oficialmente a intenção de fusão. Este foi também um processo muito moroso, pois entre a intenção de fusão e a fusão *per si* tardaram 8 meses.

Seguindo as três categorias de By (2005) esta fusão caracteriza-se como um processo de Mudança Descontínua porque, no momento da fusão, houve uma rápida e drástica alteração na estrutura, estratégia e cultura da nova empresa em comparação com as empresas-mãe; como uma Abordagem Planeada de Mudança, pois, com o intuito de unificação da nova empresa, rompeu-se completamente com a cultura e formatação processual das empresas mães, criando-se uma nova cultura e metodologias de trabalho; e considerada também como uma Transformação da Corporação, já que a fusão implicou um reestruturação radical nas estratégias de negócio.

Sendo este um estudo realizado com propósito de perceber como uma organização específica respondeu a uma ação totalmente disruptiva no seu ambiente de trabalho, da qual o investigador não teve qualquer influência, percebeu-se que um estudo de caso seria a metodologia mais adequada para abordar esta investigação (Yin, 2005; Baxter & Jack, 2008), complementado com o método da entrevista semiestruturada, a qual tem como objetivo obter informações do entrevistado através de uma interação social que segue um guião, contendo tópicos relacionados com uma determinada problemática (Haguette, 1995).

Para isso, a primeira abordagem nesta investigação deu-se com o pedido de autorização de recolha de dados na empresa, o qual incluiu uma apresentação do tema e do desenho da investigação. Após negociação de algumas condições e posterior autorização, a direção de recursos humanos da empresa em questão forneceu uma lista de 15 colaboradores cujo

requisito era estarem na empresa há pelo menos 2 anos antes da fusão, para garantir que os colaboradores entrevistados conheçam a cultura e clima das empresas-mãe.

Contudo, antes de se proceder às entrevistas com os colaboradores, foram entrevistados o Diretor de Recursos Humanos e a Diretora de Comunicação Corporativa da empresa. Estas entrevistas foram o elemento facilitador na compreensão de todo o processo de mudança em apreço, o qual suportou o tema da presente tese.

Após uma maior compreensão de todo o procedimento logístico, de negócio, humano e de marca resultante da fusão, procedeu-se à elaboração do guião para as entrevistas com os colaboradores. Esta entrevista tinha como propósito obter informação relativamente ao *Work-Engagement* do entrevistado e do seu compromisso com a mudança, de forma a responder à questão de investigação.

O guião de entrevista foi elaborado especificamente para esta investigação, contudo teve uma grande influência, a nível metodológico, da investigação de Schaufelli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, & Jonge (2001), como em seguida se explica. Este guião foi constituído por quatro grupos de questões. Os três primeiros grupos tentam aferir o estado de *Work-Engagement* dos trabalhadores e o último grupo procura avaliar o compromisso destes.

#### Grupo I

Schaufelli (2001), numa investigação inicial sobre WE, recorreu a entrevistas semiestruturadas, utilizando cenários que descreviam quatro tipos de trabalhador: o *Work-Engaged*; o *Workaholic*, o trabalhador em *Burnout* e o trabalhador normativo (ou das 9-5h). Neste grupo foi utilizada a tradução dos cenários como primeira verificação do estado de *Work-Engagement* dos entrevistados. Esta tradução foi realizada com o apoio do Dicionário Moderno de Alemão/Português - Português/Alemão, sendo submetida a um acordo interjuízes.

Neste grupo, era solicitado aos entrevistados que nomeassem com qual dos cenários se identificavam mais.

Trabalhador em Engagement	Trabalhador Workaholic	Trabalhador em Burnout	O trabalhador normativo (das 9 às 5)
O António adora o	A Berta trabalha	O Carlos sente-se	O Duarte faz muito

<p>seu trabalho. Ele mergulha todos os dias diligentemente neste e fá-lo sempre de forma apaixonada. Ele considera o seu trabalho excitante, desafiante e faz sempre mais do que é exigido, simplesmente porque gosta.</p> <p>O António sente que está sempre a aprender coisas novas.</p> <p>Apesar de estar sempre ocupado e a trabalhar de corpo e alma, ele raramente se sente cansado ou exausto. Pelo contrário, ele sente que o trabalho lhe dá energia a ponto de todos os dias se sentir fresco.</p> <p>Mesmo quando imprevistos acontecem, ele levanta os ânimos e nunca desiste.</p>	<p>durante imensas horas e tem quase sempre trabalho em progresso. O seu trabalho é tudo para ela. Embora considere que o seu trabalho é importante e interessante, ela põe muita pressão em si mesma. Por isso ela trabalha intensamente, muitas vezes durante o fim de semana e feriados.</p> <p>A verdade é que a Berta se sente melhor no trabalho, embora, ocasionalmente, também gostasse de fazer outras coisas.</p> <p>No entanto, de uma forma ou outra, parece que o trabalho nunca lhe permite ter tempo para mais nada.</p> <p>A verdade é que a Berta se sente muito preocupada e</p>	<p>cansado e esgotado e tem dificuldade em sustentar-se no seu trabalho.</p> <p>Ele já deu muito de si e agora sente-se no limite das suas forças.</p> <p>Coisas que antes o entusiasmavam, hoje em dia exigem-lhe um esforço enorme, portanto considera o seu trabalho muito menos agradável, o que o leva a faltar muitas mais vezes.</p> <p>Embora ele, regularmente, faça um esforço extra, parece que nunca resulta. Muitas vezes ele não tem certeza quanto ao que faz e tem uma grave falta de auto-confiança.</p> <p>O Carlos dificilmente se entusiasma com o seu trabalho e cada vez mais se envolve menos nas suas tarefas diárias</p>	<p>bem o que se espera dele. Nada mais, nada menos. Ele quer fazer o seu trabalho, mas nunca para ser o melhor.</p> <p>O Duarte sente-se atraído pelo seu trabalho, contudo não está interessado em estar sempre a trabalhar.</p> <p>Ele assume o seu trabalho e sente-se responsável pelas suas tarefas.</p> <p>O Duarte retira muita satisfação do seu trabalho, contudo sabe que há todo um conjunto de outras atividades divertidas para disfrutar.</p> <p>Ele, por vezes trabalha a partir de casa, contudo, sabe manter-se na linha e consegue trabalhar durante as horas de trabalho oficiais.</p> <p>Se lhe for pedido, por exemplo, que</p>
---	--	---	--

<p>O António sente-se muito envolvido e interessado com o seu trabalho, achando que o seu progresso é importante. No entanto, ele consegue relaxar e, apesar de absorvido no seu trabalho, consegue desfrutar o máximo das outras coisas da vida. O mote do António é “O meu trabalho é divertido”</p>	<p>responsável pelo seu trabalho. O seu esforço e dedicação é enorme. Ela continua incansavelmente, mesmo quando os seus colegas já desistiram. Para ela o trabalho é como um desporto e ela tem sempre que ser a melhor, o que para ela, nem sempre é o suficiente. Excetuando o seu trabalho, existem poucas coisas em que a Berta está interessada e pode desfrutar. O mote da Berta é “Meu trabalho é a minha Vida”</p>	<p>profissionais e pessoais. Honestamente ele já nem demonstra tanto cuidado consigo próprio, embora ele nunca o admita. Ultimamente o Carlos também apresenta todos os tipos de sintomas de <i>stress</i>, tais como falta de sono, dor de cabeça, rapidamente torna-se irritado e letárgico. Embora ele ainda saiba e consiga fazer o seu trabalho, ele mostra-se preocupado, especialmente porque ele parece não ter controlo sobre as coisas que lhe acontecem. O mote do Carlos é “Estou resignado ao meu trabalho”</p>	<p>faça horas extras ou que assuma o trabalho de um colega, a disposição dele poderá não ser a melhor, contudo fará um trabalho satisfatório. Ele é confiável, cooperativo e competente, mas definitivamente não é um “<i>Show off</i>”. Ele poderá querer subir na vida, mas não a qualquer custo. Por enquanto, não ambiciona mais, pois está realmente satisfeito com o trabalho que tem agora. O mote do Duarte é “Relaxa que vai tudo correr bem”</p>
--	---	--	--

Tabela 1: Cenários identificadores do tipo de trabalhador (Schaufelli et al., 2001)

## Grupo II

Como resultados do estudo previamente mencionado de Schaufeli et al. (2001) foram descritas características comuns a todos os trabalhadores em estado de *Work-Engagement*, sendo que estas serviram de apoio para a realização das questões deste grupo. Schaufeli et al.

(2001) descreveu o trabalhador em *Work-Engagement* como capaz de ter controlo efetivo e direcionar proactivamente a sua vida, capaz de gerar autofeedback e automotivação. Demonstrou-se também que os trabalhadores em WE realizam atividades não relacionadas com o trabalho e que demonstram entusiasmo em todas as atividades que realizam. Descreveu que o trabalhador em *Work-Engagement* apresenta um cansaço fora do regular (descrito como “cansado, mas feliz”) e que têm valores consistentes com os da organização. Apontou também que os trabalhadores em *Work-Engagement* podem já ter passado pelo estado de *Burnout* em outras alturas da vida.

Tendo como ponto de partida as referidas características identificadas por Schaufelli et al. (2001), criou-se um conjunto de questões, que variavam entre situações hipotéticas e questões mais diretas e que tinham como propósito avaliar se os entrevistados, de alguma forma se relacionavam com estas características. Abaixo apresentam-se as referidas questões e respetivas justificações. De notar que as duas primeiras questões deste grupo remetem para situações hipotéticas que foram elaboradas tendo como origem exemplificações do estudo de Schaufeli et al. (2001).

1. Tem um projeto em mãos. Você é o responsável pelo mesmo, contudo reporta ao seu superior, o qual parece não se importar minimamente com o seu projeto e com o seu trabalho. Este nunca lhe dá feedback ou faz qualquer comentário ao seu trabalho. Como se sentiria e procederia? **Esta questão baseia-se na característica associada aos trabalhadores em *Work-Engagement* de que estes automotivam-se e fornecem autofeedback positivo, pelo que o trabalhador neste estado mental, tende a reagir a esta situação hipotética de forma proactiva, resiliente e automotivada.**
2. Imagine que faz parte de uma equipa de futebol. A equipa fica sempre qualificada e você é um bom jogador, contudo, sente que já não gosta de jogar. Dá por si sem vontade de ir para os jogos ou de dar o melhor de si, no entanto, a equipa está a contar consigo. Como se sentiria e procederia? **Esta questão baseia-se no facto de os trabalhadores em *Work-Engagement* exercerem controlo efetivo sobre a sua vida, pelo que um trabalhador em WE responderia a esta situação hipotética, tomando iniciativa e ativamente dirigindo a sua vida.**
3. Como é a sua rotina semanal? Para além do trabalho, realiza alguma atividade extraprofissional? **Esta questão assenta no facto de os trabalhadores em *Work-***

***Engagement* procurarem algo para além do trabalho, portanto trabalhadores que realizem atividades extraprofissionais demonstram características relacionadas com o *Work-Engagement*. Pode-me falar um bocado sobre essas atividades? Funcionários em WE estão entusiasmados e motivados em outras coisas para além do seu trabalho, pelo que espera-se que os trabalhadores em WE elaborem acerca das suas atividades extraprofissionais com entusiasmo e demonstrando motivação e envolvimento.**

4. Consegue enumerar-me as competências (valores) da empresa? Concorda com os mesmos? Porquê? **Esta questão assente no facto dos trabalhadores em WE demonstrarem valores consistentes com os da organização, pelo que espera-se que os trabalhadores em *Work-Engagement* consigam descrever os valores e cultura da sua companhia, tal como concordarem e relacionarem-se com os mesmos.**
  
5. Eu sei que o ritmo desta companhia é exorbitante, o que, claro, acarreta cansaço e fadiga. Estou errada? Como se sente quando está cansado? **Esta questão assenta na característica pré-mencionada de que os trabalhadores demonstram um cansaço diferente “Cansado, mas Feliz”, pelo que esta será a resposta esperada para os trabalhadores em *Work-Engagement*).**

### Grupo III

Kahn, W. (1990) realizou um estudo qualitativo que pretendia explorar em detalhe construtos psicológicos associados ao *Work-Engagement* em relação a diferentes situações de trabalho. Com esse fim e através de entrevista em profundidade, Kahn, após as questões de introdução, pediu aos seus entrevistados que dessem exemplos de situações em que se sentiram completamente em WE e vice-versa.

Com o propósito de perceber se os entrevistados deste estudo apresentavam mais situações de *Work-Engagement* ou Não *Work-Engagement*, após tradução e acordo inter-juizes, foi replicado o excerto da entrevista referente a estas duas situações. Abaixo encontram-se as duas situações utilizadas, tal como a questão final.

## **Situação 1**

“Eu gostaria que me desse um exemplo sobre um momento em que se sentiu atento e interessado no que estava a fazer, sentindo-se completamente absorvido e envolvidos. Um tempo em que nunca pensou em como preferiria estar noutra local, fazendo outra coisa ou em como estava a sentir-se aborrecido.

Um exemplo desta situação, fora do local de trabalho, é quando vamos ao cinema e nos envolvemos completamente no filme, na medida em que quase nos esquecemos que estamos apenas a assistir a um filme: não pensamos sobre nós mesmos ou nas outras coisas que poderíamos estar a fazer.

Isso também acontece quando estamos trabalhando, quando nos sentimos tão envolvidos no que estamos a fazer que nos esquecemos das outras coisas.

Outro exemplo é quando fazemos algo por nós mesmos, como a escrita ou desenho, ou quando estamos a trabalhar com outras pessoas.

Acha que conseguiria descrever-me um determinado momento em que se sentiu assim no trabalho?”

## **Situação 2**

“Agora eu gostaria que você se tentasse lembrar de um momento em que não se sentiu envolvido no que estava a fazer, um momento em que se sentisse entediado, distraído, ou mesmo isolado.

Podemos usar o exemplo do filme novamente, quando vemos um filme com que simplesmente não nos conseguimos envolver. Estamos cientes de que é apenas um filme ou que preferiríamos estar noutra sítio.

Isso também acontece quando estamos no trabalho, quando estamos a fazer algo ou trabalhar com alguém, e não nos conseguimos envolver. Consegue descrever-me uma situação que se encaixe nesta descrição?”

**“Qual destas situações crê que seja mais comum durante o seu trabalho?”**

## Grupo IV

De forma a aferir o compromisso à mudança dos entrevistados, este grupo baseou-se no questionário de Neves & Caetano (2009), onde se pretende avaliar o compromisso afetivo e de continuidade à mudança. Na sua investigação, Neves & Caetano (2009) decidiram não integrar a avaliação do Compromisso Normativo, por questões empíricas e de utilidade, sendo que, nesta investigação, esta avaliação também não foi utilizada.

“As próximas questões estão relacionadas com a fusão e têm como único propósito perceber como encarou o processo de mudança.

1. O que sentiu quando teve conhecimento da fusão?
2. Achou que a fusão era realmente necessária?
3. Concordou com a mesma?
4. Sentiu-se na obrigação de a aceitar?”

Antes de se iniciar a recolha de dados, o guião da entrevista semiestruturada foi revisto por um especialista. Após revisão, realizou-se um pré-teste com um colaborador, com o objetivo de verificar o tempo de duração da entrevista, a clareza das questões colocadas, realizar um pré-treino do investigador na metodologia utilizada e obter opiniões do colaborador relativamente à entrevista e condução da mesma.

De seguida, foi enviado um *email* a todos os colaboradores da lista disponibilizada pela organização, onde se apresentava o investigador e a investigação e onde se solicitava apoio na mesma.

Apenas seis colaboradores decidiram participar. Destes seis, dois eram homens e os restantes quatro eram mulheres. Dois estavam localizados em Lisboa e cinco no Porto. Como referido, todos os entrevistados eram colaboradores das empresas pré-fusão há pelo menos dois anos.

Contactou-se os colaboradores que aceitaram participar e agendou-se a entrevista. Todas as entrevistas iniciaram-se com o preenchimento do consentimento informado e foram realizadas num ambiente controlado e sossegado, tendo uma duração entre 20 a 40 minutos.

As entrevista realizadas foram transcritas e analisadas seguindo a metodologia da *template analysis* (King, 2012) a qual corresponde a um método qualitativo de análise de grandes quantidades de informação. Tendo como temas aglomeradores desta tese o *Work-Engagement*

e o Compromisso à Mudança, estes foram os dois temas definidos *a priori* para a elaboração da *template analysis*. Antes de se iniciar a recolha, idealizou-se um *template* inicial, o qual seguia os temas principais mencionados na literatura em geral, e em específico nos estudos de Schaufelli (2001), Khan (1990) e Neves & Caetano (2009), artigos que originaram a metodologia deste estudo.

Tema	Subtemas
<i>Work-Engagement</i>	Autofeedback; Automotivação; Controlo Ativo; Interesses Extraprofissionais; Consistência com a Empresa; Cansaço; Situação de Engagement e de Não Engagement
Compromisso à Mudança	Compromisso Afetivo; Compromisso de Continuidade.

Tabela 2: *Template* pré-análise;

Os subtemas e respetivos tópicos surgiram em sequência das respostas dadas pelos entrevistados. Na tabela 2, encontra-se a tabela final que engloba todos os tópicos referidos.

Tema	Subtemas	Tópicos
<i>Work-Engagement</i> (Bakker & Demerouti, 2008, Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005, Simpson, 2008)	1. Resiliência “Tem um projeto em mãos. Você é o responsável pelo mesmo, contudo reporta ao seu superior, o qual parece não se importar minimamente com o seu projeto e com o seu trabalho. Este nunca lhe dá feedback ou faz qualquer comentário ao seu trabalho. Como se sentiria e procederia”	Automotivação
		Insistência
		Mal-estar

	<p>2. Controlo Ativo</p> <p>Imagine que faz parte de uma equipa de futebol. A equipa fica sempre qualificada e você é um bom jogador, contudo, sente que já não gosta de jogar. Dá por si sem vontade de ir para os jogos ou de dar o melhor de si, no entanto, a equipa está a contar consigo. Como se sentiria e procederia?</p>	<p>Controlo Ativo</p>
	<p>3. Interesses extra-profissionais</p> <p>Como é a sua rotina semanal? Para além do trabalho, realiza alguma atividade extra-profissional? Pode-me falar um bocado sobre essas atividades?</p>	<p>Atividades</p> <p>Envolvimento</p>
	<p>4. Consistência com a Empresa</p> <p>Consegue enumerar-me as competências (valores) da cultura da empresa? Concorda com os mesmos? Porquê?</p>	<p>Relacionamento com os Valores</p>
	<p>5. Cansaço</p> <p>Eu sei que o ritmo desta companhia é exorbitante, o que, claro, acarreta cansaço e fadiga. Estou errada? Como se sente quando está cansado?</p>	<p>Cansaço</p>

	Situação de Engagement	Absorção
		Dedicação
		Vigor
	Situação de Não Engagement	Desmotivação
Compromisso à Mudança (Herscovitch & Meyer, 2002)	Influência Emocional da Mudança	Receio
		Tristeza
		Instabilidade
	O que sentiu quando teve conhecimento da fusão?	Orgulho
	Compromisso Afetivo	Achou que a fusão era realmente necessária?
		Concordou com a fusão?
Compromisso de Continuidade	Sentiu-se na obrigação de a aceitar?	

Tabela 3: Template após análise;

A duas variáveis a aferir neste estudo são o *Work-Engagement* e o Compromisso à Mudança Organizacional, pelo que são os grandes temas do *template* final. O primeiro tema (WE) divide-se em 7 subtemas, sendo que cada subtema relaciona-se com uma questão do guião: resiliência, controlo ativo, interesses extraprofissionais, consistência com a empresa; cansaço, situação de *Work-Engagement* e situação de Não *Work-Engagement*. Por sua vez, o tema do compromisso à mudança divide-se em 3 subtemas, o primeiro explora a influência da mudança a nível emocional e os restantes relacionam-se com os tipos de compromisso à mudança avaliados nesta tese.

## Resultados

Tendo em consideração o *template* final resultante da análise das transcrições dos participantes, descreve-se em detalhe cada subtema e tópico. Dentro do tema do *Work-Engagement* surgem sete subtemas:

## Resiliência

Este subtema surge na sequência do estudo de Schaufeli et al. (2001), pois relaciona-se com a característica associada ao trabalhador em WE. Os entrevistados apresentaram respostas que se podem dividir em três grupos, i) Automotivação que, conforme a resposta dos participantes, poderia estar ausente (“Mas sem feedback, perderia o interesse”) ou presente (“Devo me motivar a mim próprio”). Grande parte dos candidatos apontou que a Automotivação estaria ausente ao afirmarem que perderiam o interesse ou desmotivariam numa situação de falta de feedback do chefe. A Automotivação estaria presente em situações em que os respondentes afirmaram que a motivação é algo que se procura dentro de nós; ii) Insistência também foi uma das respostas apontadas, sendo que esta poderia estar ausente (“O projeto acabará por cair”) ou presente (“A única opção era continuar”); iii) Mal-estar também foi um dos tópicos mencionados neste subtema (“Caso acontecesse, sentia-me mal”).

## Controlo Ativo

Este subtema surge devido às características do trabalhador em *Work-Engagement* de Schaufeli (2001), nomeadamente a relacionada com a capacidade destes direcionarem ativamente as suas vidas. Pretendeu-se avaliar se, após a falta de interesse no jogo de futebol, os candidatos ativamente direcionavam a sua vida e seguiam outro rumo (“Acredito que temos de gostar do que fazemos”; “Tornar-me-ia apoiante, não praticante”) ou se simplesmente se manteriam na equipa (“Honraria compromissos”).

## Interesses Extraprofissionais

Schaufeli et al. (2001) refere que os trabalhadores em *Work-Engagement* demonstram interesses fora do trabalho, nos quais também conseguem envolver-se. Tendo em consideração as respostas fornecidas conseguiu-se dividir este subtema em dois: i) Atividades, que se refere ao facto do trabalhador apresentar atividade extraprofissionais, pelo que este tópico pode estar presente (“Faço desporto 4 dias por semana”) ou ausente (“Quando chego a casa, já não tenho tempo para mais nada”); ii) Envolvimento, pois mesmo quando os trabalhadores tinham atividades podiam mostrar envolvimento nestas- presente (“Estou a adorar”)- ou não (“Tento ir fazendo...”).

### Consistência com a Empresa

Uma das características mencionadas por Schaufelli et al. (2001) é o relacionamento e consistência que o trabalhador em *Work-Engagement* tem com os valores da empresa, pelo que este foi um dos subtemas. Neste, o único tópico mencionado pelos entrevistados foi o relacionamento com os valores da cultura da empresa, que poderia estar presente (“O Somos Equipa diz-me muito”) ou ausente quando os colaboradores não sabiam identificar os mesmos.

### Cansaço

Como referido por Schaufelii (2001) os trabalhadores em *Work-Engagement* apresentam um tipo de cansaço e fadiga diferentes do normal que podem ser descritos pela expressão “cansado, mas feliz”. Neste subtema apenas identificou-se que o tipo de cansaço mencionado pelos colaboradores era regular (“Exausto”) ou Diferente (“Traz algum cansaço, mas os contextos e interações diferentes que tenho no trabalho, retiram-me a fadiga”).

### Experiência de Engagement

Quando um colaborador está em estado de WE tende a sentir-se absorvido, com vigor e dedicação (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005), pelo que quando se pede aos entrevistados que se recordem e uma situação em que se sentiram deste modo, encontram-se referências a cada um destes tópicos: i) Absorção, que podia estar presente (“Mais nada interessa naquele momento”) ou ausente (tinha que estar concentrado, mas não gostava), ii) Vigor que podia estar ausente (“Nunca mais acabava”) ou presente (“Gosto tanto que podia estar ali horas”); iii) Dedicação que podia estar ausente (“Não gostava”) ou presente (Traz-me muito gozo e satisfação).

### Experiência de Não Engagement

Quando solicitado aos entrevistados que se recordem de um situação em que estiverem completamente desfocados e desinteressados no que estão a fazer as respostas relacionaram-se

apenas com um tópico: Desmotivação. Esta pode estar presente (“Senti que não valia a pena”) ou ausente (“Foi só uma experiência menos boa”).

Relativamente ao segundo tema deste estudo, os três subtemas existentes foram:

#### Influência Emocional da Fusão

Este subtema relaciona-se com os sentimentos suscitados pelo conhecimento da fusão e divide-se em 4 tópicos: i) Receio, pois alguns colaboradores demonstraram sentimentos de medo face às consequências da fusão (“...mudanças, o que implica receios.”); ii) Tristeza também foi um dos sentimentos enumerados (“Por um lado, um grande sentimento de perda”); iii) Instabilidade foi resposta dada e muito se relacionava com a falta de informações adequadas no momento da fusão (“Havia muitos rumores, muita instabilidade”); e iv) Orgulho, pois também se referenciaram sentimentos de orgulho e entusiasmo com a fusão (“Era um passo muito grande e importante”).

#### Compromisso Afetivo

Este subtema relaciona-se com o compromisso à mudança devido a ligações emocionais e pode ser positivo ou negativo (Neves & Caetano, 2009). É positivo quando os colaboradores demonstram compromisso por uma questão de identificação e crença com a mesma, tal como entusiasmo pela possibilidade de consequências positivas (“Era uma coisa boa. Antes a empresa estava estagnada. Sentia que tinha de começar a procurar algo.”). Por seu lado, é negativo quando tal não se verifica (“Podia não ser totalmente necessário”). Na tabela 4, exemplifica-se as afirmações que caracterizam tanto o compromisso afetivo positivo, como o negativo Neves e Caetano (2009).

Compromisso	Afetivo	Positivo	- “Eu acredito no valor desta mudança” - “Esta mudança foi uma boa estratégia”
		Negativo	- “Esta mudança não era necessária” - “Foi um erro” - “Estávamos melhores antes da mudança”

Tabela 4: Afirmações exemplificativas do Compromisso Afetivo, positivo e negativo Neves e Caetano (2009);

## Compromisso de Continuidade

Por sua vez, este subtema também pode ser positivo ou negativo. O Compromisso de Continuidade é positivo quando não se revela qualquer sentido de obrigatoriedade na aceitação da mudança (“Não achei que era uma coisa que era algo do género “se queres ficar cá, tens de aceitar isto”), por outro lado, é negativo quando é caracterizado por uma ligação à mudança com certo cariz de obrigatoriedade, por receio das consequências da resistência à mesma (“Tinha de aceitar”). Na tabela 5, encontram-se exemplos de ambos os tipos de compromisso (Neves e Caetano, 2009).

Compromisso	Continuidade	Positivo	-“Eu não senti qualquer obrigação para aceitar a mudança” -“Eu não me sentiria mal se me opusesse à mudança”
		Negativo	-“ Não tive outra possibilidade senão aceitar a mudança”; “Demasiado em risco” -“Teria demasiados custos para mim resistir à mudança”

Tabela 5: Afirmções exemplificativas do Compromisso de Continuidade, positivo e negativo (Neves & Caetano, 2009).

Relativamente à questão de investigação desta tese, analisou-se para cada participante, as suas respostas a nível de *Work-Engagement* e de Compromisso à Mudança, de forma a perceber a relação entre estas variáveis. Abaixo apresenta-se os resultados de cada participante:

### Participante D.A.

Este colaborador demonstrou poucas características de *Work-Engagement* com o trabalho, nomeadamente ausência de Automotivação (“Seria sem utilidade”) e Resiliência (“Perderia o interesse”) e de Contolo Ativo (“Faria o sacrifício...”). Apresentou-se como um trabalhador com um cansaço do tipo regular (“exausto”).

Relativamente à Compromisso à Mudança, demonstrou um Compromisso Afetivo Negativo (“O ideal era não ter que passar pela mudança”), tal como Compromisso de Continuidade Negativo (“Tinha de aceitar” e “Apreensivo por mim e pelas pessoas”).

Participante M.P.

Apesar deste colaborador demonstrar Insistência (“A única opção era continuar”), não demonstrou grande parte das características de *Work-Engagement*, tal como o Controlo ativo (“Nunca deixar de fazer o incubido”) ou Envolvimento atual em Atividades Extraprofissionais (“antes fazia dança, ”).

Referiu também que hoje em dia, já não tinha situações de *Work-Engagement*, no trabalho, afirmando que eram muito comuns as situações de não WE “Agora tenho vários momentos assim” e desmotivação “...à procura de motivação”.

Demonstrou, por sua vez Compromisso Afetivo Positivo “Teria que haver uma única fusão” e Compromisso de Continuidade Positivo “Nunca pensei que não queria estar nesta empresa”.

Participante S.F.

Este participante também demonstrou a característica de Insistência (“Proativamente marcar reuniões”), no entanto, demonstrou ausência de Automotivação (“Teria que motivar como auto-motivação”), de Controlo Ativo (“teria que arranjar forma de me auto-motivar”), envolvimento em Atividade Extraprofissionais, Relacionamento com os Valores (“há coisas que, no papel, ficam bem, mas, no dia-a-dia, não correspondem”). Apresentou-se também como muito Desmotivado (“Não era prioridade, por isso, estive a marcar passo...”).

Por seu lado, referiu que sentiu entusiasmo quando soube que iria haver uma fusão entre empresas (“Era uma coisa boa”; “Antes a empresa estava estagnada”), tal como Compromisso de Continuidade Positivo (“Não achei que era uma coisa do género ‘se queres ficar cá tens de aceitar isto’. Não. Senti que era o caminho natural ”)

No entanto, apesar de referir que a fusão era algo bom, mostrou alguma relutância face à necessidade da fusão, demonstrando compromisso afetivo negativo (“A fusão poderia não ser totalmente necessária”)

Participante M.J.T.

Este participante identificou-se com o cenário do trabalhador em *Workaholic*, explicando que não conseguia fazer uma boa gestão do seu tempo, o que acarretava um desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (“às vezes, trabalho em casa”) e consequente cansaço (“Ao final do dia, sinto-me cansada e sedentária”).

No entanto, mostrou também características típicas do trabalhador em *Work-Engagement*, tais como a Insistência (“Obrigava-os a falarem sobre o tema em reuniões de equipa. A partilhar ideias e insights”. “Partilhava a importância do projeto”); o Controlo Ativo da sua vida (“se não gostasse, diria aos meus colegas que não dava mais para mim”), a absorção típica do *Work-Engagement* (“...naquele momento, mais nada interessa”).

Relativamente à fusão, admitiu que sentiu receio e Instabilidade quando teve conhecimento da mesma (“Pensei que ia ter que arranjar outra coisa-trabalho”), todavia mostrou Compromisso Afetivo positivo com a fusão (“fusão fez todo o sentido”), tal como Compromisso de Continuidade positivo (“Não me sentia obrigada”; “Tinha o poder de escolha”).

Referiu também que desmotivou consideravelmente durante o processo de fusão, por ter sido colocada numa área e equipa na qual não se conseguiu integrar (“Tive ‘Situação de Não Engagement’ no momento da fusão”). Situação que atualmente já foi alterada.

Participante E. L.

Este participante identificou-se com o cenário do trabalhador em *Work-Engagement* e efetivamente demonstrou todas as características do mesmo. Mostrou que tinha capacidade de Automotivação (motivação procura-se dentro de nós”; devo me motivar a mim mesmo”), tal como a Insistência (“continuará- o projeto”; “Tentaria envolver o chefe, de forma assídua”). Mostrou Controlo Ativo, já que não continuaria na equipa de futebol, caso já não tivesse interesse (“Acredito que temos de gostar do que fazemos”; Não queria fazer “figura de corpo presente”, por isso “Informaria a minha falta de interesse ”. Tornar-me-ia “apoiente e não praticante”. Demonstrou também alto envolvimento em Atividades Extraprofissionais (“Pratico desporto quatro dias por semana”; “Estou a adorar”), alto Relacionamento com os Valores da empresa (“Se não me identifica-se, já não estaria aqui”), alta Absorção e Dedicção (“Sinto-me no sítio certo, na hora certa”; “-o meu trabalho- traz-me gozo e dedicação”)

Em relação à fusão, referiu que sentiu Tristeza (“sentimento de perda”) e Instabilidade (“Fiquei apreensivo”), mas também orgulho (Por outro lado, senti muito orgulho”; “Foi um passo grande e importante”; “Depois da turbulência inicial, só ganhamos”). Demonstrou também Compromisso Afetivo Positivo, pois achou que era “completamente necessária e inevitável” e Compromisso de Continuidade Positivo (“Não me senti obrigado a ficar” pois, “a empresa não mudou assim tanto”).

#### Participante E.C.

Este participante identificou-se com o cenário do trabalhador normativo e também não demonstrou a grande maioria das características de um trabalhador em WE. Não se mostrou capaz de se Automotivar (“teria que recorrer a alguém”) ou de mostrar Controlo Ativo, pois “teria que ponderar” se desistiria da equipa de futebol. Não demonstrou Envolvimento em Atividades Extraprofissionais ou relação com os valores da empresa (não soube identificar os valores da cultura da empresa) e ainda mostrou que tinha um Cansaço Regular (“acarreta fadiga”).

Relativamente à fusão, admitiu que sentiu tristeza, mas também orgulho (pois o resultado final é maravilhoso). Mostrou também Compromisso Afetivo Positivo (“Foi o melhor”) e compromisso de continuidade positivo (“sem obrigatoriedade”).

Em síntese, no conjunto de resultados, notamos que, em relação ao *Work Engagement* a maioria dos entrevistados não se encontra em estado de WE, já que apenas um entrevistado apresenta as todas as características de um trabalhador em WE. Apenas no discurso de uma entrevistada estavam patentes alterações ao estado de *Work-Engagement* derivadas das alterações da fusão, nos restantes, não foi mencionado qualquer alteração significativa às características de WE.

Relativamente ao Compromisso à Mudança, apenas um colaborador demonstrou tanto compromisso afetivo como o de continuidade negativos e uma outra colaboradora demonstrou compromisso afetivo negativo. De resto, o comum entre todos os restantes é um compromisso à mudança, tanto afetivo, como de continuidade positivos.

## Discussão de Resultados

A literatura, até ao momento, defende que trabalhadores com altos níveis de *Work-Engagement* demonstram mais facilidade no compromisso à mudança, o que é caracterizado pela demonstração do compromisso afetivo positivo e do compromisso de continuidade positivo e que, pelo contrário, trabalhadores com menores níveis de *Work-Engagement* demonstram compromisso à mudança do tipo afetivo e de continuidade negativos (Jacinto, 2014).

Assim sendo, o esperado nesta investigação seria que colaboradores que demonstrassem as características de *Work-Engagement*, revelassem também um compromisso afetivo positivo e compromisso de continuidade positivo e, por seu lado, os colaboradores que não demonstrassem todas as características de *Work-Engagement* teriam um compromisso afetivo e de continuidade negativos.

Tal verificou-se com o participante D.A. que indicando ausência de características de WE, mostrou também compromisso afetivo e de continuidade negativos. No entanto, foi o único em que tal se verificou.

Excetuando os participantes D.A. e S.F., todos os restantes demonstraram um compromisso afetivo e de continuidade positivos, independentemente de apresentarem ou não características de um colaborador em *Work-Engagement*.

A justificação para estes resultados prende-se maioritariamente às idiossincrasias da fusão em apreço. Tendo em conta a conjuntura económica da altura da fusão e a incapacidade de resposta ao mercado e concorrência de ambas as empresas pré-fusão, era assumido por todos os colaboradores que uma fusão seria necessária, inevitável e a solução para que as respetivas empresas sobrevivessem.

Por tal, e tendo em conta as questões realizadas para aferir o compromisso à mudança (Acreditou na Fusão? Achou que era necessária? Sentiu-se obrigado a aceita-la?) é esperado que os resultados remetam para um compromisso imediato à mudança, pois os colaboradores tinham a noção de que era “inevitável” e “necessária”.

Outra possível justificação é a altura em que se realiza o levantamento de dados. Esta recolha realizou-se praticamente dois anos após a fusão, numa altura em que comprovadamente os

resultados pós-fusão são muito positivos, o que, inconscientemente pode enviesar a opinião que os entrevistados tinham relativamente à fusão.

É de notar também que não foram mencionadas, pelos entrevistados, grandes alterações no estado de *Work-Engagement*. Apenas a M.J.T. referiu ter sentido uma grande desmotivação em relação ao trabalho resultantes de alterações provenientes da fusão. Esta inalteração do *Work-Engagement* aquando da fusão pode ser justificada pelo facto do WE ser relativo ao trabalho e projetos que se desenvolvem num contexto e não tanto com a organização em si (Bakker & Demerouti, 2008, Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005, Simpson, 2008).

Seria interessante complementar este estudo com metodologias quantitativas, de forma a perceber se os resultados remetem para as mesmas conclusões, tal como replica-lo numa fusão em que seja possível fazer a recolha de dados longitudinalmente- antes, durante e depois da fusão-, para perceber de que forma varia o *Work-Engagement* e o compromisso à mudança

Esta investigação teve como principal dificuldade a escassez de investigação qualitativa em relação às temáticas em discussão nesta tese, pelo que houve a necessidade de recuperação de trabalho inicial de Schaufeli como orientação para o desenho da metodologia. Contudo, deve-se apontar o acesso limitado à investigação deste, já que a análise do artigo foi realizada após uma tradução grosseira), em que se baseou este estudo dificultada pela não resposta do autor aos nossos contactos e pela tradução grosseira do artigo original.

Também deve-se referir que o não atingimento de saturação e escassez de conclusões devem-se à imposição pela organização quanto ao número de entrevistados, tal como à obrigatoriedade de utilização de apenas uma metodologia de investigação – a qualitativa- na persecução desta investigação. Aponta-se também, como limitação, que a análise deste estudo não foi submetida a verificações de qualidade típicas da *Template Analysis*.

## Referências

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Burnes, B., (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*. 41(6), 977-1002.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millenium. *Public Personnel Management*. 30(1), 17-26.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Haguette, T. M. F. (1995). *Metodologia Qualitativas na Sociologia*. 4ª edição. Petrópolis: Vozes.
- Haveman, H. A. (1992). Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. *Administrative Science Quaterly*, 37, 48-75.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.

- Heuvel, M., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*. Oxford UK: Wiley-Blackwell.
- Jacinto, S. M. L. (2014). Prontidão para a Mudança em Enfermeiros no Contexto Hospitalar: Associação com Job Engagement e Perceção de Autoeficácia. Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências e Tecnologias da Saúde – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- King, N. (2016, março). What is Template Analysis? Retrieved from <http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template-analysis/what-is-template-analysis/>
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? 40, 521-532.
- Lewin, K. (1988). *La Teoria del Campo en la Ciencia Social*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 (1), 5–41.
- Machado-da-Silva, C. L., Vieira, M. M. F. & Dellagnelo, E. H. L. (1998). Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: Um Modelo para Análise das Organizações. *O&S*, 5(11), 77-104
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews*, 52(1), 397–422
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Canada:Sage.
- Neves, P. & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group Organization Management*, 34 (6); 623-644.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & Jonge, J. (2001). Work and health: The quest for the engaged worker. *DePsycholoog*. 422-428.
- Senge, P. M. (1997). Foreword. In Geus, A., (1997). *The living company: growth, learning and longevity in business*. (p. vii-xii). London: Nicholas Brealey.
- Simpson, M. R. (2008). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies*. (46), 1012-1024.
- Stapley, L. F. (1993). *The Personality of the Organisation: A Psycho-Dynamic Explanation of Cultures and Change*. Ph.D. Thesis, Sheffield Halam University, Sheffield, United Kingdom.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Dicionário Moderno de Alemão-Português / Português-Alemão (2016). Porto: Porto Editora.