



ESCOLA SUPERIOR  
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

**GESTÃO E COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL NAS JUVENTUDES PARTIDÁRIAS:  
O CASO DA JSD**

(Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das  
Relações Públicas)

**Ricardo Filipe Mouro Bastardo**

**Orientação pela Prof. Doutora Sandra Miranda**

Outubro de 2016

## **Declaração Anti-Plágio**

Declaro ser o autor do presente estudo, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original nunca antes submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações se encontram devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

---

Ricardo Bastardo

## RESUMO

Atualmente, grande parte das organizações encontra-se inserida num ambiente altamente dinâmico e competitivo, mais complexo do que nunca. Neste contexto, as próprias organizações são obrigadas a enfrentar cenários constantes de mudança, que se sucedem a um ritmo cada vez acelerado, exigindo também da parte dos colaboradores uma constante assimilação de processos. As mudanças organizacionais implicam necessariamente uma gestão eficiente de recursos, nomeadamente humanos e tecnológicos, com vista a evitar a ocorrência de fenómenos de resistência, quer por parte do topo quer por parte da base da estrutura da organização.

Também o recurso a estratégias de comunicação que estimulem uma partilha de informação transparente entre colaboradores e chefias de topo e intermédias se constitui como uma das ferramentas mais poderosas para evitar a presença de eventuais objeções à mudança, por via do combate a um dos fatores que mais condiciona este tipo de processos: os rumores.

Neste sentido, o presente trabalho de investigação apresenta como objetivo fundamental perceber o modo como decorre o processo de gestão e comunicação da mudança organizacional nas juventudes partidárias, recorrendo ao caso específico da Juventude Social-Democrata. Deste modo, desenvolveu-se um estudo operacionalizado por via quer do método quantitativo, através da aplicação de inquéritos *online* a militantes da JSD, tendo sido gerada uma amostra de conveniência de 187 indivíduos e, por outro lado, pela realização de entrevistas semiestruturadas a dois militantes específicos da mesma juventude partidária.

Entre as principais conclusões retiradas da presente investigação, destaca-se a opinião favorável dos militantes face ao modo como a mudança é comunicada e no que concerne ao desempenho das respetivas chefias diretas. Grande parte mostra receptividade face a estes processos e os fenómenos de resistência são apenas ocasionais, sendo os ressentimentos passados e o sentimento de medo as principais razões apontadas quando tal sucede.

**Palavra-Chave:** Mudança Organizacional, Gestão da Mudança, Comunicação da Mudança, Resistência à Mudança, Juventudes Partidárias, Juventude Social-Democrata.

## ABSTRACT

Nowadays, a huge number of organizations is inserted in a highly dynamic and competitive atmosphere, more complex than never. In this specific context, these organizations are forced to face constant sets of change, happening in a more and more accelerated rhythm, also demanding a quick assimilation from the employees. The organizational changes necessarily implicate an efficient administration of resources, mainly human and technological, in order to avoid the occurrence of resistance phenomenon, from the bottom or even from the top structure of the organization.

Also the resource to communication strategies which stimulate a share of reliable information between employees and their top and intermediate leaderships is in fact one of the most powerful tools to avoid the presence of potential objectors to the change for the reason that combats one of the factors which conditions more this type of processes: the rumors.

With this in mind, the ultimate objective of this investigation work is to perceive the way it is elapsed the management and communication process of the organizational change in the political supporting youths, falling back upon the specific case of the Social-Democratic Youth. As a result, was developed an operationalized study through the quantitative and qualitative method, via the application of online inquiries to JSD militants, having been generated a convenience sample of 187 individuals and, on the other hand, through the accomplishment of semi-structured interviews to two specific militant of the same organization.

Among the main conclusions collected from the present investigation, stands out the favorable opinion of the militants towards the way the change is communicated and the position regarding the acting of their direct leaderships. A great number of militants also displayed openness to join these processes and the resistance phenomena are just occasional, being the last resentments and the fear feeling the main reasons pointed when such happens.

**Keywords:** Organizational Change, Change Management, Change Communication, Resistance to Change, Political Youth Organizations, Social-Democratic Youth.

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Declaração Anti-Plágio	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Conteúdos	V
Índice de Tabelas e Gráficos	VII
Agradecimentos	IX
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>4</b>
1.1. Mudança no Contexto Actual das Organizações.....	4
1.2. Gestão da Mudança e Resistência à Mudança.....	6
1.3. Comunicação da Mudança Organizacional.....	12
<b>CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1. O Processo Comunicativo .....	13
2.1.1. A Evolução da Comunicação: dos Meios de Comunicação Tradicionais aos <i>New Media</i> .....	15
2.2. Comunicação Organizacional .....	17
2.2.1. O Conceito De Comunicação Organizacional.....	17
2.2.2. O Histórico da Comunicação nas Organizações .....	19
2.3. Comunicação Política.....	22
2.3.1. Conceito e Abordagens .....	22
2.3.2. A Evolução da Comunicação Política.....	23
2.3.3. Os Suportes da Comunicação Política.....	25
<b>CAPÍTULO III - JUVENTUDES PARTIDÁRIAS.....</b>	<b>26</b>
3.1. Os Jovens Militantes de Juventudes Partidárias.....	26
3.1.1. A Influência no Processo Político e Partidário.....	28
3.1.2. A Participação Política dos Jovens em Portugal .....	29
3.2. Juventude Social-Democrata (JSD) .....	31
3.2.1. Breve Contextualização Histórica.....	31
3.2.2. Princípios Fundamentais .....	33

3.2.3. Estrutura Territorial e Órgãos Nacionais.....	34
3.2.4. Órgãos Distritais e Concelhios .....	37
3.2.5. Militantes e Deputados da JSD .....	39
<b>CAPÍTULO IV - MÉTODO .....</b>	<b>41</b>
4.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	42
4.1.1. Procedimento Para Recolha De Dados.....	43
4.1.2. Procedimento para a Análise dos Dados dos Inquéritos <i>Online</i> .....	44
4.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	45
4.2.1. Procedimentos utilizados na Recolha e Análise de Dados .....	49
<b>CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1. ANÁLISE DOS DADOS DOS INQUÉRITOS ONLINE .....	51
5.1.1. Confiabilidade Interna das Escalas.....	51
5.1.2. Caracterização da Amostra - Dados Sociodemográficos .....	54
5.1.3. Análise Descritiva: O Processo de Gestão e Comunicação da Mudança Na Jsd .....	57
5.1.4. Tipo de Mudança: O Modo como decorre o Processo .....	65
5.1.5. Análise de Variância .....	66
5.1.6. Resistência à Mudança: As Razões que a Justificam .....	74
5.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS POR VIA DA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	75
5.2.1. Discussão dos Dados.....	78
<b>CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>82</b>
6.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
6.2. CONCLUSÕES.....	86
6.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	88
6.4. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	899
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

### Índice De Tabelas:

Tabela 1 - Categorias, subcategorias e respectiva justificação teórica e número da questão correspondente.....	46
Tabela 2: Alpha de Cronbach – Comunicação da Mudança .....	52
Tabela 3: Alpha de Cronbach – Importância dos Líderes .....	52
Tabela 4: Alpha de Cronbach – Envolvimento dos Militantes.....	53
Tabela 5: Alpha de Cronbach – Motivação para a Mudança .....	53
Tabela 6: Alpha de Cronbach – Resistência à Mudança .....	54
Tabela 7: Distribuição Etária.....	55
Tabela 8: Distribuição de Género .....	55
Tabela 9: Distribuição das Habilitações Literárias.....	56
Tabela 10: Distribuição do Tempo de Filiação .....	56
Tabela 11: Distribuição dos Cargos Ocupados.....	57
Tabela 12: Análise Descritiva da Dimensão “Comunicação da Mudança” .....	58
Tabela 13: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Comunicação da Mudança” ....	59
Tabela 14: Análise Descritiva da Dimensão “Importância dos Líderes” .....	60
Tabela 15: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Importância dos Líderes” .....	61
Tabela 16: Análise Descritiva da Dimensão “Envolvimento dos Militantes” .....	61
Tabela 17: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Envolvimento dos Militantes” .....	62
Tabela 18: Análise Descritiva da Dimensão “Motivação para a Mudança” .....	62
Tabela 19: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Motivação para a Mudança” ...	63
Tabela 20: Análise Descritiva da Dimensão “Resistência à Mudança” .....	64
Tabela 21: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Resistência à Mudança” .....	65
Tabela 22: Análise de Variância da Dimensão “Comunicação da Mudança” .....	67
Tabela 23: Análise de Variância: “Comunicação da Mudança” em função da Idade....	68
Tabela 24: Análise de Variância: “Comunicação da Mudança” em função do Género .	68
Tabela 25: Análise de Variância da Dimensão “Importância dos Líderes” .....	69
Tabela 26: Análise de Variância: “Importância dos Líderes” em função da Idade.....	69
Tabela 27: Análise de Variância: “Importância dos Líderes” em função do Género....	70
Tabela 28: Análise de Variância da Dimensão “Envolvimento dos Militantes” .....	70
Tabela 29: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes” em função da Idade	71

Tabela 30: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes” em função do Género .....	71
Tabela 31: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes” .....	72
em função do Cargo Ocupado .....	72
Tabela 32: Análise de Variância da Dimensão “Motivação para a Mudança” .....	72
Tabela 33: Análise de Variância: “Motivação para a Mudança” em função do Género	73
Tabela 34: Análise de Variância da Dimensão “Resistência à Mudança” .....	73
Tabela 35: Análise de Variância: “Resistência à Mudança” em função do Género.....	74
Tabela 36: Resultados da Análise de Frequência Categorical .....	77

### **Índice de Gráficos:**

Gráfico 1: Análise Percentual da Variável “Tipo de Mudança” .....	65
Gráfico 2: Análise Percentual das Razões que levam à Resistência à Mudança.....	755

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho de investigação dificilmente teria sido uma realidade não fosse a contribuição e apoio constante de um grande número de pessoas que importa assinalar. Assim sendo, agradeço, numa primeira instância, à orientadora da minha Dissertação de Mestrado, a Prof. Doutora Sandra Miranda, pela disponibilidade e preocupação permanente que demonstrou ao longo de todo processo. Pela paciência e insistência que era sempre possível fazer melhor. Pelas conversas motivacionais.

À minha mãe, porque mesmo longe, faz por estar sempre por perto. É sem dúvida a pessoa mais importante da minha vida, o meu grande pilar. Ao meu pai, por não ter deixado de estar presente num momento que quase impediu a conclusão a tempo desta dissertação. À minha avó, que mesmo a 200km, faz questão de perguntar todos os dias por mim assim que acorda.

Aos meus amigos e amigas mais próximos, pelos momentos de descompressão, pelos conselhos, por me incentivarem constantemente a dar o melhor de mim.

A todos os militantes da JSD que dispensaram uma pequena parte do seu tempo para preencher o inquérito e responder às entrevistas.

E por fim, um agradecimento especial à pessoa que todos os dias me dá também o melhor de si. Sem ela, até os melhores dias de verão pareceriam cinzentos.

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação foca fundamentalmente as questões relacionadas com a gestão e comunicação num contexto de mudança numa organização, bem como com eventuais momentos de resistência à sua ocorrência por parte dos colaboradores que a integram. De uma forma mais específica, trata do modo como todo este processo é posto em prática numa das juventudes partidárias portuguesas, no caso, a Juventude Social-Democrata.

“No contexto atual, a regra nas organizações passou a ser a da mudança em ritmo cada vez mais acelerado, exigindo uma constante assimilação por parte dos empregados” (Nery & Neiva, 2015, p. 259). Deste modo, a mudança organizacional é considerada como um momento de transformação, condicionada por fatores internos e externos à organização e associada a um determinado contexto e cultura institucional, sendo a respetiva caracterização fundamental para a investigação de todo este processo.

Neste sentido, esse mesmo contexto em que ocorre a mudança é amiúde “caracterizado por mudanças muito intensas ou frequentes pode haver consequências indesejadas, como, por exemplo: ansiedade, emoções negativas, incerteza e ambiguidade entre os colaboradores” (Nery & Neiva, 2015, p. 260). É neste preciso momento que emerge um conceito que é sempre indissociável do de mudança no processo de gestão da mesma: o de resistência à mudança. Nesta perspetiva, “a mudança é vista como uma guerra de trincheiras, em que o exército de agentes combate uma força de recetores pouco recetivos” (Pina, Rego & Talone, 2011, p. 2). Contudo, a visão de que as chefias de topo é que dominam todo o processo e as estruturas de base são as únicas a resistir à sua colocação em prática não passa de uma perspetiva simplista, pelo que, segundo estes autores, se torna urgente reconcetualizar a problemática da gestão da mudança, em vez de a considerar somente como a “má resposta da base às pretensas boas intenções do topo” (Idem).

Assim sendo, a literatura que aborda a temática da mudança organizacional é vasta, mas aposta essencialmente para a respetiva frequência, intensidade, velocidade, incerteza psicológica ou outros riscos que lhe estão associados (Cunningham, 2006). Contudo, são muito poucos os autores que exploram o modo como este mesmo processo de

mudança é efetivamente gerido e, acima de tudo, comunicado aos colaboradores, constituindo-se este pressuposto como uma das pertinências do tema escolhido para o presente trabalho de investigação.

Por outro lado, a escolha deste tema em específico advém igualmente de uma motivação pessoal: o recente interesse pela temática da “mudança organizacional”, previamente lecionada na unidade curricular de “Competências Organizacionais”, no 1º ano do presente mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Para além disso, o facto de eu próprio ser militante da Juventude Social-Democrata, a organização em estudo neste trabalho, e a possibilidade de conciliar numa só investigação duas vertentes que equaciono para o meu futuro profissional, a da Política e da Comunicação Organizacional, foram igualmente fatores que condicionaram e pesaram nesta escolha.

Se considerarmos a pertinência do tema especificamente para a Relações Públicas, constatamos que adquire especial relevância na medida em que contribui para a revisão de literatura da temática da “mudança organizacional” e consequente gestão e comunicação, que é bastante limitada no presente, para além de permitir aferir a importância da comunicação interna num cenário de mudança numa juventude partidária e ainda para a elaboração de uma dissertação que a comunicação da mudança organizacional com a Política, inexistente até à data.

Deste modo, e tendo em conta o referido contexto e circunstâncias, delineou-se a seguinte questão de partida: “De que forma, um processo de mudança organizacional operado no seio de uma juventude partidária é gerido e comunicado?”. Com vista a obtenção de dados empíricos que permitissem responder à referida pergunta, optou-se por uma investigação mista, quer de índole quantitativa quer de carácter qualitativo através de um estudo de caso, com a aplicação de inquéritos *online* e a realização de duas entrevistas semiestruturadas.

Com este trabalho de investigação pretendeu-se, então, perceber como decorre o processo de comunicação e gestão da mudança organizacional numa juventude partidária, no caso, a Juventude Social-Democrata. Mais especificamente, procurou-se perceber como se processa o momento de tomada de decisão e como é comunicado, verificar se existe uma resistência sistemática a mudanças organizacionais quer por

parte da base como do topo da hierarquia e ainda determinar os fatores associados a essas mesmas situações de resistência.

Com efeito, a presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos fundamentais. Os primeiros três concernem à revisão de literatura do trabalho, onde são definidos e desenvolvidos os conceitos-chave para a compreensão da investigação, sendo os mais relevantes os de mudança organizacional, gestão da mudança, resistência à mudança, comunicação da mudança, bem como o de juventudes partidárias e, em particular, o de Juventude Social-Democrata, assumindo esta fase que se assume como o ponto de partida fundamental para qualquer trabalho de carácter empírico.

No quarto capítulo procedeu-se à definição da estratégia metodológica, onde foi apresentada a pergunta de partida, bem como os objetivos do estudo, para além de se ter clarificado o tipo de investigação que iria ser levada a cabo e os respetivos instrumentos de recolha e análise de dados que viriam a ser obtidos por via dos mesmos.

Numa quinta fase foram apresentados e analisados os resultados previamente obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário *online* aos militantes da JSD e das duas entrevistas que foram efetivadas a dois militantes, um pertencente a uma concelhia e outro que integra uma distrital.

Por fim, na última etapa do trabalho, foi efetuada uma discussão dos resultados obtidos no capítulo anterior, para além de terem sido expostas as conclusões retiradas da presente investigação e de se ter mencionado as principais limitações à efetivação do trabalho e pistas para futuras investigações.

# CAPÍTULO I - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## 1.1. Mudança no Contexto Atual das Organizações

“A mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura” (Ceribeli & Melo, 2013, p.135). Já para Mascarenhas (2011, p. 19) constitui-se como “qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”. Se é verdade que, nos últimos anos, este tema da mudança organizacional tem sido bastante debatido por diversos autores, também é certo que nem sempre é fácil definir este conceito e, sobretudo, estabelecer os respetivos limites. Isto sucede porque é efetivamente complexo determinar o que se constitui como mudança, dentro daquilo que é a procura das organizações pela maximização da eficiência, e quando começa e se dá por finalizado o processo de mudança organizacional. (Ceribeli & Melo, 2013, p.135)

Um processo de mudança implica sempre um certo grau de complexidade, imprevisibilidade e conflitualidade, para além do risco que lhe está constantemente associado. Engloba necessariamente a gestão de recursos humanos e tecnológicos e pressupõe a perceção das circunstâncias políticas, sociais e culturais subjacentes. Os indivíduos abrangidos pela mudança podem integrar um de dois pólos alternativos: ou são eles próprios que desencadeiam o processo ou então são arrastados por ele, estando, no último caso, sujeitos a um de dois tipos de processos de adaptação. Assim sendo, se, por um lado, há energia positiva e entusiasmo, por outro, há um moroso processo de adaptação até à aceitação da mudança, percorrendo, até lá, fases de alheamento, negação e resistência. Por todas estas razões, um processo de mudança numa organização envolve uma panóplia de opções metodológicas e técnicas que reflitam uma postura incisiva, respeitando todos os *stakeholders* que poderão vir a ser afetados pelo mesmo e, em simultâneo, os próprios objetivos que a organização pretende alcançar.

A mudança pode ser classificada, de uma forma generalizada, em incremental e radical e, segundo o modo como é desencadeada, em planeada ou não planeada. (Fernandes,

2005, p.21). Considera-se uma mudança como incremental quando as respetivas alterações são de pequeno alcance e não põe em causa aquilo que é a identidade da organização, sendo operacionalizada na melhoria dos processos ou produtos da organização. Por outro lado, uma mudança radical implica necessariamente uma alteração profunda na cultura organizacional de uma entidade, de tal forma que seja levada a cabo uma renovação ou reorientação no respetivo modelo de negócio. No que concerne à mudança dita planeada, esta é desencadeada no seio da organização e pressupõe a existência de um certo grau de previsibilidade no que à vertente operacional diz respeito, facto que permitirá naturalmente a distinção das fases de conceção e planeamento da de implementação. Por fim, uma mudança não planeada deriva de fatores externos à organização, pelo que exigirá a adaptação da mesma às possíveis mutações do meio envolvente (Idem).

Uma mudança, quer seja planeada ou não planeada, tem sempre em vista a consecução de uma série de objetivos transversais, que passam a aquisição de competências ao nível tecnológico e de gestão por parte da base operacional e de novos comportamentos face aos públicos-alvo da organização, a independência e autonomia de unidades de entidade face a outras, hipotéticas fusões com outras organizações ou até mesmo a organização de processos corporativos ou institucionais (Fernandes, 2005, p.23). Assim sendo, são estes mesmos objetivos que vão condicionar o nível a que ela se deverá processar e, conseqüentemente, vão delimitar os seus efeitos sobre a organização. De acordo com os objetivos que são estabelecidos *a priori*, os processos de mudança podem incidir sobre os colaboradores da organização, os restantes *stakeholders* ou até mesmo sobre a própria organização (Tosi & Carroll, 1982).

Para Galpin (2000), é necessário considerar dois níveis de mudança, tendo em vista o sucesso da organização: o estratégico e o local, ambos postos em prática no interior da entidade considerada. Desde modo, a mudança estratégica concerne às etapas iniciais do esforço de mudança, envolvendo, nesta fase, somente um número limitado de indivíduo, geralmente integrantes das chefias de topo e (eventualmente) intermédias da organização: executivos, gestores seniores e por vezes consultores externos. Esta fase inclui o desenvolvimento da visão sobre a necessidade de se proceder à mudança, a implementação de uma infraestrutura capaz de dar seguimento ao processo, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que vá ao encontro dos propósitos

da organização, bem como a articulação com a cultura organizacional e ainda as características que um líder deve ter para estar à altura do processo (Galpin, 2000, p.28).

Já a mudança operacional diz respeito ao esforço que é efetivado a nível local, sendo o principal objetivo desta fase a implementação e consequente manutenção das alterações perspectivadas no nível anterior. Neste momento, a mudança é posta em prática no “coração” da organização, envolvendo, por essa razão, quadros médios e chefias de primeira linha, de tal modo que esta seja efetuada na respetiva área de domínio. Assim sendo, esta fase inclui não só a definição de objetivos e a avaliação de indicadores, como também a aproximação aos conceitos de *coaching*, *feedback*, recompensas e reconhecimento (Galpin, 2000, p.29).

Concluindo, para Heath & Heath (2011, p. 259), a mudança exige, em primeira instância, a monitorização dos pontos fortes da organização, tal como modo que se possa perceber o que realmente funciona e transpor essa tendência para outros departamentos da empresa. Posteriormente, deve-se ter a noção de quais os movimentos fundamentais da mudança, na medida em que é essencial a concentração em comportamentos e atitudes específicas em detrimento da perspectiva geral da organização. Nesta fase, é igualmente importante ressaltar que a mudança é assaz facilitada quando é planeada e que sabe *a priori* que se vai mudar para melhor. No que concerne à motivação da estrutura, é fundamental perceber que comunicar a mudança não é suficiente para efetivá-la; é necessária criar esse sentimento motivacional nos colaboradores. Criar o sentido de identificação e pertença entre os funcionários da empresa é igualmente um fator essencial a uma mudança eficaz. Por fim, é substancial o conhecimento de ambiente externo à organização e que a influencia permanentemente: quando determinada situação proveniente do exterior muda, o comportamento tem obrigatoriamente que ser alterado também. No final, é incitada a criação de hábitos saudáveis à vida da organização no período pós-mudança e é incentivado o respetivo contágio enquanto rotina da empresa (Idem).

## **1.2. Gestão da Mudança e Resistência à Mudança**

Sabe-se, *a priori*, que o processo de mudança não é geralmente perspectivado para que ocorra a curto prazo, mesmo que o esforço da organização esteja focado meramente na

vertente operacional. Assim sendo, uma mudança eficaz pressupõe, segundo Timothy J. Galpin (2000, p. 47), a existência de nove etapas-chave tendo em vista a criação e consequente implementação do processo. Torna-se, deste modo, fundamental estabelecer a necessidade de mudança; desenvolver e disseminar essa visão; diagnosticar e analisar a situação atual; elaborar as recomendações; detalhar as mesmas; realizar os testes-piloto; preparar as recomendações finais; implementar as mudanças e, por fim, medi-las, reforça-las e ajustá-las. Neste sentido, o autor apresenta os tempos médios de execução de cada etapa considerada para um tempo cumulativo que pode variar entre os treze e os vinte meses. Desta forma, estima que as primeiras duas etapas demorem um a dois meses a ser concretizadas, a terceira e a quarta quatro a seis meses, a quinta e sexta o mesmo tempo, tal como as três últimas (Idem).

Por outro lado, Isabel Vitorino (s.d.) estrutura o processo de mudança organizacional em nove passos fundamentais: o diagnóstico da mudança, a respetiva mentalização e antecipação, a convocatória dos elementos-chave da organização, a comunicação regular, a angariação de “agentes de mudança”, o envolvimento dos colaboradores, a identificação de necessidades, o exemplo por parte das chefias, bem como avaliação e solidificação da mudança após a sua conclusão. Assim sendo, no que concerne ao primeiro ponto importa definir o problema que se quer resolver e se faça um diagnóstico à cultura da organização, já que só por via deste procedimento é possível identificar valores, crenças e perceções dos colaboradores e, deste modo, mobilizá-los a participar no processo. Em relação ao segundo ponto, a autora fala em “antecipar resistências e objeções e considerar variáveis externas que podem intervir o processo de aceitação” de eventuais objetores à mudança. Relativamente ao terceiro passo, é fundamental identificar quais os indivíduos que integram a organização e que, dentro do núcleo de colaboradores, serão determinantes à fluidez do processo. O quarto passo diz respeito à definição *a priori* de um plano de comunicação, de tal forma que a mensagem a ser comunicação seja perceptível por parte de todos os públicos-alvo. O quinto respeita aos “agentes de mudança”, ou seja, aos indivíduos da organização que, por via da proximidade da maioria dos colaboradores, têm uma maior facilidade na disseminação da mensagem, bem como na perceção dos motivos e das implicações que a função de cada colaborador terá no desfecho do processo. Por sua vez, o envolvimento dos colaboradores constitui-se como o sexto ponto, fundamental “aumentar o sentimento de afiliação à organização e o seu grau de comprometimento, na medida em que as pessoas

tendem a sentir-se como parte da solução” (Idem). A identificação das necessidades está relacionada com eventuais novas competências que possam ter que ser adquiridas com a execução da mudança e com o conseqüente fornecimento das respectivas ferramentas. O oitavo passo assume que a direção se deve constituir como o exemplo máximo do compromisso com a mudança, de tal modo que os colaboradores percecionem a sua importância e que a estratégia escolhida é a que mais se enquadra. Por fim, a última concerne à aferição dos resultados que foram alcançados e a conseqüente comunicação aos colaboradores, dando a sensação de que o seu esforço foi devidamente recompensado por via desses mesmos resultados (Ibidem).

Uma das situações que decorre com maior frequência e que foi focada no processo de gestão da mudança organizacional foi a presença de eventuais objetores à colocação em prática do mesmo. É o fenómeno denominado por “resistência à mudança”, que tem sido tomada como o desvio entre aquilo que o topo planeia e aquilo que os colaboradores acabam por executar, por razões supostamente dependentes da sua (deles) vontade” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.3). Nesta perspectiva, considera-se que a base resiste quando o respetivo esforço e execução são inferiores aos anseios e desejos ao topo da hierarquia, sendo que este desvio deriva hipoteticamente dos objetivos egoístas dos colaboradores. Contudo, o referido argumento implica necessariamente um conjunto de mal-entendidos que são expostos mais à frente no presente trabalho no capítulo “Mal-entendidos do processo e conceções alternativas” (Idem).

Contudo, Robbins (2004) comprovou que a resistência deriva não só dos colaboradores, mas também do topo da organização, considerando o próprio autor que a mesma possa vir a ser positiva, no sentido em que pode trazer estabilidade ao respetivo comportamento, além de resultar numa reflexão mais prolongada antes do momento da tomada de decisão. Pese embora este facto, a resistência à mudança acaba sempre por limitar o progresso da organização e a adoção a novos panoramas (Idem).

A resistência à mudança pode ser resultar de elementos individuais ou organizacionais, ou seja, de “elementos individuais de resistência (hábito, segurança, fatores económicos, falta de atenção, fatores sociais, medo de incerteza)” e “da sua própria estruturação e sistemas de controlo que orientam o seu funcionamento diário”, respetivamente (Fernandes, 2005, p.25).

Já Mascarenhas (2011, p.25) considera que a resistência à mudança pode ocorrer quando a respetiva natureza não é clarificada para quem vai ser influenciado por ela ou se estes forem pressionados no sentido de a tornarem instável, por cada processo associado possibilitar um vasto leque de interpretações, se a mudança for perpetrada pela base da hierarquia ou até mesmo se subverter ou ignorar os processos já implementados anteriormente. Nesta perspetiva, propõe seis táticas de combate à resistência, que passam necessariamente pela educação de colaboradores e comunicação bidirecional entre estes e o topo, pela participação de um número mais alargado de indivíduos no processo de tomada de decisão, pela facilitação e apoio à redução da resistência, negociação entre agentes de mudança e respetivos resistentes ou, em casos mais extremos, pela manipulação e cooptação dos líderes dos movimentos resistentes.

A gestão da mudança, por abarcar participantes de polos opostos – os agentes da mudança e os resistentes à mudança – e, conseqüentemente, acarretar uma visão de comporta um inevitável antagonismo, é um processo amiúde assente em mal-entendidos, seis dos quais proeminentes, os quais podem ser contrariados com seis contrapropostas alternativas.

Nesta perspetiva, os seis equívocos que emergem durante o referido processo passam pela perceção que a mudança pode ser gerida e planeada; que os gestores se constituem como os agentes da mudança e os colaboradores os resistentes à mudança; que é possível controlar o resultado final do processo em curso; que é possível mudar sem correr riscos; que a gestão da mudança é uma responsabilidade exclusiva do topo da hierarquia e, por fim, que as organizações deviam mudar mais do que o que efetivamente fazem.

Assim sendo, no que concerne ao primeiro mal-entendido, subentende-se que “a mudança possa ser planeada e gerida, mas isso não significa que ela venha a resultar no que foi planeado ou gerido” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.3). Weick e Quinn (1999) chegaram mesmo a argumentar que uma mudança jamais tem um começo efetivo porque também nunca acaba, na medida em que se trata de um processo bastante complexo e ininterrupto, uma vez que quando uma mudança pode ser planeável, deixa de ser isso mesmo e passa a ser uma mera execução. Por outro lado, sabe-se igualmente que não são só os colaboradores que se constituem como os únicos resistentes à mudança, tal como os líderes não são os únicos agentes de mudança possíveis.

Nalgumas situações, pelo facto de deterem o poder, até são os próprios gestores que resistem à mudança de uma forma ostensiva. Ou então assumem-se como agentes da mudança somente para manter o *status quo*. A única diferença entre colaboradores e o topo da hierarquia é que os segundos têm um poder de persuasão sobre os primeiros superior ao que sucede no caso oposto. O terceiro equívoco diz respeito à possibilidade de controlo do resultado final do processo, considerando, *a priori*, que cabe aos gestores reduzir hipotéticas surpresas. Ainda que os líderes das organizações abominem geralmente as surpresas que possam ocorrer, principalmente as que possam advir de potenciais resistentes, os próprios sabem que a própria natureza envolvente é convidativa à ocorrência de permanentes mudanças. O que as chefias de topo podem controlar sim é a orientação do processo em direções vantajosas. O quarto mal-entendido concerne à possibilidade de mudar sem correr riscos, embora se saiba, à partida, que a mudança só por si se constitui sempre como um exercício arriscado e que falta dela pode efetivamente conduzir à decrepitude. Assim sendo, embora muitos gestores acreditam que “é preciso que alguma coisa mude para que tudo fique na mesma” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.4), a verdade é que qualquer mudança comporta riscos. O quinto equívoco associado ao processo de mudança é que a respetiva gestão é da responsabilidade exclusiva do topo da hierarquia, o que não corresponde de todo à verdade. Embora as chefias tenham efetivamente a obrigação de criar a cultura de mudança e mostrar a direção aos seus colaboradores, também é igualmente fundamental a mesma “contenha os contributos de quem está no terreno e conhece melhor a realidade das operações e da relação com a clientela” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.4). Certo é que é na base da hierarquia que se encontram as fontes de mudança mais genuínas: os indivíduos conhecedores dos nomes dos clientes, das artimanhas dos concorrentes ou até mesmo os truques do mercado associado. Por fim, existe também a perceção errada de que as organizações mudam menos do que aquilo que deviam. É verdade que, por vezes, as organizações mudam em demasia, porque os gestores querem mostrar serviço, porque se pretende implementar a última tendência de gestão ou, simplesmente, porque cria uma situação favorável para se manter o *status quo*. Se, por um lado, a mudança excessiva desenvolve um certo cinismo organizacional, mudança a menos para o processo natural de evolução de uma entidade.

Para cada um dos seis mal-entendidos supramencionados, é apresentada uma conceção alternativa, respetivamente. Assim sendo, a primeira respeita ao facto da mudança não

poder ser gerida e, por essa mesma razão, dever gerir-se a si própria. Isto significa que a mudança incita sempre à ocorrência de cenários de surpresa, pelo que não há planeamento que possa contrariá-los. Por outro lado, este processo exige energia, o que proporciona espontaneidade à mudança que, conseqüentemente, transformar-se-á num modo de vida da organização. Concluindo: a mudança não pode ser gerida, mas jamais se deve dispensar os conhecimentos dos bons gestores da mudança. A segunda concerne ao facto da resistência à resistência à mudança gerar ainda mais resistência. Esta situação específica sucede quando os gestores já creem à partida que os respetivos colaboradores irão resistir ao processo, o que fará que adotem *a priori* uma atitude defensiva. Esta postura gerará automaticamente um sentimento de desconfiança da outra parte envolvida que, por sua vez, acabará por resistir, em consonância com o que era expectável inicialmente. E, por essa mesma razão, gerar confiança constitui-se como a forma preferencial de gestão da mudança. A terceira conceção assume que mudar é esperar ser surpreendido e preparar os colaboradores para essa inevitabilidade. Ser resiliente e assumir a mudança como um projeto de vida, não como algo controlável e não contrariar o processo faz com que todos os respetivos membros da organização saiam a ganhar com o processo e tenham em simultâneo controlo sobre ele. A quarta alternativa diz respeito ao facto do maior risco ser não querer correr riscos. Assim sendo, na gestão da mudança tentar controlar o processo para não arriscar é a forma mais eficaz de o condenar à partida, pelo que a gestão do risco passa por determinar quais os erros aceitáveis e, por conseguinte, quais os que são intoleráveis de se cometer. A quinta concerne ao facto da gestão da mudança não ser da responsabilidade exclusiva do topo, pois tal cenário geraria automaticamente resistência da base, pelo que, nesta circunstância se exige um regime de compropriedade. Contudo, também se sabe *a priori* que “o que é de todos não é de ninguém” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.5). Para criar esse espírito de comunidade, nada melhor do que fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante da mudança para que, deste modo, possam satisfazer as respetivas necessidades de pertença e estima. Por fim, as organizações precisam de mudar muito e, em simultâneo, mudar pouco, ou seja, é essencial que uma parte fique na mesma para que tudo o resto mude, pelo que é fundamental a existência de uma infraestrutura estável, pois só “preservando valores, gerindo ritmos e impondo estruturas mínimas, as organizações criam hábitos de mudança” (Cunha; Rego & Talone, 2011, p.5).

### 1.3. Comunicação da Mudança Organizacional

Uma estratégia de comunicação de abertura e transparência constitui-se como a melhor forma de combater um fator que ameaça constantemente tomar o poder em cenários de mudança na maioria das organizações: os rumores.

Luft e Ingham criaram, em 1984, um modelo ainda transversal aos dias de hoje de comunicação interpessoal respeitante à dinâmica de grupos: a Janela de Johari. A referida teoria permite aferir como os indivíduos expõem e absorvem informação na perspectiva de formarem relações interpessoais duradouras e eficazes. O conceito subjacente concerne à comunicação bilateral e o modo que esta pode ser maximizada. Assim sendo, esta metodologia teórica inclui quatro regiões integradas numa grelha: a “arena”, o “ponto cego”, a “fachada” e o “desconhecido”.

Deste modo, a “arena” aponta para uma “secção que se refere à compreensão mútua e à informação partilhada” (Galpin, 1996, p.61), que visa aumentar a produtividade, bem como a durabilidade das relações interpessoais. Esta constitui-se como a área mais produtiva do modelo, uma vez que os diversos assuntos respeitantes ao processo de mudança são do interesse individual e, acima de tudo, coletivo. A região II, correspondente ao segundo quadrante da grelha, concerne à informação que é do conhecimento dos outros mas não do próprio indivíduo, pelo que se torna improvável compreender as reações alheiras desconhecendo a informação na qual se baseiam. Esta situação coloca os outros em vantagem, na medida em que conhecem as próprias perceções e reações. A região correspondente ao terceiro quadrante diz respeito à “fachada” e constitui-se como uma área em que a troca de informação favorece o próprio indivíduo, por este a ocultar dos outros. Isto pode acontecer por várias razões: o receio que a informação que dispõem possa ser utilizada contra eles, ou o anseio de poder vir a fazer uso dela no futuro tendo em vista a chegada ao poder ou, simplesmente, por pura apatia, por considerarem que a partilha de informação requer um esforço muito grande. Por fim, a última região constitui-se como uma área da grelha em que informação é do desconhecimento de todos os indivíduos, pelo que emerge a possibilidade de ação conjunta, onde se pode gerar uma maior criatividade, por via da procura de nova informação.

A comunicação de quem luta por uma mudança eficaz esbarra amiúde numa série de obstáculos que se tornam imperial de ultrapassar. Em primeiro lugar, porque os indivíduos que lhe resistem não percebem a necessidade de mudança ou conformam-se porque tal não foi feito anteriormente, pelo que, neste caso, é fundamental mostrar a quem resiste os problemas que acarreta não proceder a tais mudanças. A falta de motivação dos colaboradores ou chefias de topo ou o ceticismo já inerente aos indivíduos face à mudança também é outras das questões que facilmente pode ser solucionada com uma comunicação transparente e eficiente (Heath & Heath, 2011, p. 261 – 264).

Por outro lado, os elementos-chave de uma organização – desde a gestão de topo até às chefias intermédias – devem desenvolver competências fundamentais para que possam liderar o processo de mudança de uma forma eficaz, elemento chave para a mudança estratégica. Neste momento, é essencial distinguir o poder do relacionamento em relação ao poder da posição, sendo que o primeiro concerne às relações interpessoais, ao passo que o segundo diz respeito à posição que se ocupa na organização. Deste modo, o poder do relacionamento gera um ambiente muito mais propício à mudança face ao poder da posição, para além de requerer o envolvimento dos colaboradores, em detrimento da aceitação cega. Este processo proporciona um sentimento mais forte de lealdade junto dos colaboradores, para além de uma força de trabalho mais empenhada, criando-se assim uma estrutura motivada, capaz de atingir um elevado desempenho.

“O comportamento dos líderes de uma organização (...) ao longo de todas as nove etapas da mudança irá ter um enorme impacto sobre a importância que os colaboradores atribuem à consecução da mudança” (Galpin, 1996, p.106). Assim sendo, são os gestores que determinam se o esforço de mudança será bem-sucedido ou fracassará à partida. Neste sentido, há seis competências de liderança que se consagram como decisivas: a criatividade, o saber reconhecer, orientação da equipa, a responsabilidade, a capacidade de escutar, bem como as aptidões de *coaching*.

## **CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO**

### **2.1. O Processo Comunicativo**

Considerando o carácter etimológico do termo “comunicação”, esta teve a sua origem no Latim “communicatio”, cujo significado consiste na “ação de tornar algo comum a muitos” (Teixeira, 2012, p. 3). Assim sendo, diz-se que a comunicação ocorre quando um determinado emissor transmite a respetiva ideia por via de uma linguagem ou código, de tal modo que o seu recetor esteja apto a compreendê-la.

Segundo aquilo que é formulado pela Teoria Matemática da Comunicação, proposta pelos norte-americanos Claude Elwood Shannon e Weaver Warren, define-se como canal de comunicação o meio através do qual uma mensagem ou código é conduzido - do emissor para o recetor -, sendo este caracterizado mediante três critérios: o visual, o auditivo e o cinestésico. Por sua vez, o código constitui-se como o “sistema de significados comuns aos membros de uma cultura ou subcultura”, ao passo que o “resultado dessa codificação é a mensagem, seja ela verbal ou não verbal, onde qualquer acontecimento, comportamento ou objeto pode ser percecionado, a qual pode ser emitida e/ou interpretada independentemente da vontade” (Teixeira, 2012, p. 3).

Considerando a abordagem de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2003), a linguagem incorpora não só os sinais verbais como também os não-verbais, englobando, nesta última categoria, o olhar, as expressões faciais e corporais, bem como o comportamento espacial e contacto corporal. Desta forma, uma vez recebida a mensagem, esta é descodificada pelo recetor, que lhe atribui um dado significado, mediante aquilo que é a sua perceção. Tal como presume *a priori* Soares (2006, p. 1) - ao assumir que os indivíduos têm modos diversos de pensar, agir, percecionar e sentir -, a aparente simplicidade no processo de comunicação era amiúde condicionada por dificuldades intrínsecas ao sistema de significação, na medida em que os significados atribuídos resultam em grande parte da cultura dos indivíduos, muito mais do que os significantes (Idem). Assim sendo, cada comunidade comporta, ela própria, uma cultura, que lhe confere um elevado grau de especificidade. Este pressuposto presume a criação e partilha do significado das interações entre os indivíduos (Mateus, 2015, p. 87).

Ainda no referido processo comunicativo, importa ressaltar o conceito de “feedback”, “resposta” ou “retroação”. Considera-se o termo como sendo a reação do interlocutor perante uma determinada comunicação por parte do emissor. Por essa mesma razão, é considerado como a comunicação em dois sentidos ou reativa (Serra, 2007). Neste

sentido, para Caetano e Rasquilha (2007), este mecanismo de resposta requer a colocação em prática de alguns princípios para que o processo de comunicação seja o mais eficaz possível. Deve por isso “ser específico e concreto (...)claro e pertinente, bem como saber usar «timings» adequados” (Gonçalves, 2012, p.11). Assim sendo, a comunicação será tanta mais eficaz quando mais eficiente for o respetivo *feedback* associado. “O processo de feedback é, desta forma, essencial na comunicação bilateral ou interpessoal dependendo dele a continuidade ou não dessa mesma comunicação” (Idem).

Para Camocardi e Flory (2003 cit. em Teixeira, 2012, pp. 7 e 8) a comunicação apresenta seis funções fundamentais que a caracterizam: emotiva ou expressiva, referencial ou denotativa, apelativa ou conotativa, fática, poética e metalinguística. No que concerne à primeira referenciada, a mesma enfatiza o emissor e as respetivas emoções e atitudes, considerando circunstâncias subjetivas. Por outro lado, a segunda ressalva os factos, o assunto, o objeto e o contexto; respeita, por essa mesma razão, às descrições objetivas, dissertações, narrativas convencionais, etc. Já a terceira é “orientada para o destinatário, é a função que busca mobilizar a atenção do recetor, produzindo um apelo” (Idem). Relativamente à função fática, esta ressalta o canal, tendo em vista a manutenção da conexão entre emissor e recetor ou ainda prolongar ou interromper a comunicação. A função poética sucede quando a comunicação visa a produção de um efeito estético, por via da rutura com aquilo que é a norma linguística. Por fim, a última constitui-se como uma função de elaboração de um discurso, quer seja linguístico ou extralinguístico ou de tradução de um código (Ibidem).

### **2.1.1. A Evolução da Comunicação: dos Meios de Comunicação Tradicionais aos *New Media***

Geralmente encara-se a evolução da comunicação humana tendo somente em conta as eras mais recentes e sofisticadas. Contudo, isso não implica necessariamente que primórdios da comunicação não tenham igual ou maior importância face às práticas das eras moderna e contemporânea. E embora haja uma tendência natural para se dar primazia à evolução da humanidade tendo em vista eras com a da Pedra, Bronze ou Ferro, a verdade é que os “avanços da civilização alcançados pelo *Homo Sapiens*

*Sapiens* durante os últimos 40000 anos dependeram mais do seu domínio dos sistemas de comunicação do que dos materiais com que fabricavam ferramentas” (Marshall, 2005, p. 22).

Contudo, a maior transformação que se verificou na forma de comunicar do ser humano e que influencia efetivamente o modo de comunicação das organizações, em particular num processo de mudança, deu-se nos primeiros anos do século vinte, com o início da chamada Era da Comunicação de Massa, “com a invenção ampla do filme, da rádio e da televisão para grandes populações. Foram esses veículos que iniciaram a grande transição por nós continuada hoje em dia” (Marshall, 2005, p. 24). Por fim, encontramos atualmente na chamada Era do Online, que deu lugar a uma sociedade preferencialmente informatizada, considerando-se estas novas tecnologias como um prolongamento dos já mencionados meios de massa (Idem).

Assim sendo, Aníbal Alves (1999, p. 9) considerou os *mass media* como “os sistemas mecanizados e eletrónicos que, explorados por organizações e profissionais especializados, difundem mensagens idênticas para públicos vastos, dispersos e heterogêneos”. Entre estes, destacam-se naturalmente quatro categorias: a imprensa, a rádio, a televisão e o cinema, os quais englobam, cada um deles, uma variedade de modalidades. A imprensa, por ser o mais antigo dos quatro, gerou naturalmente, no momento da sua criação, especial interesse e, em simultâneo, preocupação às entidades que detinham poder e funções de regulação social. De facto, este facto constituiu-se como uma enorme virtude no que ao progresso social diz respeito, na medida em que viabilizou, por um lado, a transmissão mais eficiente e rápida da informação e, por outro, a criação de condições mais desejáveis ao crescimento económico e participação política. Certo é que a evolução exponencial das tecnologias de informação e comunicação, em simultâneo com as mudanças sociais e organizacionais, “têm levado à criação de novos sistemas de comunicação cada vez mais potentes, móveis e adaptáveis” (Idem).

Por fim, o conceito de *new media* resulta da convergência de formatos culturais contemporâneos – casos dos interfaces multimédia, dados online e hipertexto -, onde os utilizadores são incentivados à procura de maiores quantidades de informação e a perceber instantaneamente conteúdos mediáticos dispersos pelas diferentes páginas da *web*. As vantagens desta comunicação eletrónica passaram a ir muito além do ato

comunicativo em si, na medida em que o recurso a equipamentos eletrônicos enquanto interfaces do processo comunicacional em si “não altera os preceitos básicos da comunicação, pelo contrário, permite uma rápida transmissão de informação e a partilha simultânea da mesma informação por diferentes pessoas, independentemente do local em que se encontrem” (Teixeira, 2012, p. 22). Este novo conceito trouxe consigo a convergência em todas as formas existentes de *media*, quer no que toca à respetiva organização, quer na sua regulação e receção. Sob este novo contexto, os meios que conseguiram ser versáteis a este processo de convergência passaram-se a constituir como inovadoras tecnologias de informação e comunicação, integrando uma variedade de recursos interativos e canais de comunicação, emergindo, deste modo, um tipo diferente de consumidor – o Prosumer – que não só consome a informação e serviços, como também os passa a produzir (Idem).

## **2.2. Comunicação Organizacional**

### **2.2.1. O Conceito De Comunicação Organizacional**

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. É através delas que atendemos às nossas necessidades básicas como a alimentação, o vestuário, os transportes, a habitação, bem como às nossas necessidades sociais e culturais. Vivemos assim numa sociedade organizacional, que integra organizações hospitalares, educacionais, religiosas, empresariais, públicas, recreativas, filantrópicas, entre outras” (Costa, 2009, p. 72). Considera-se, deste modo, uma organização como sendo um conjunto de dois ou mais indivíduos que fazem uso de práticas comunicativas para a prossecução de objetivos em comum por via da respetiva interação, numa relação que se considera de mutualismo. Percebe-se, deste modo, que mesmo que as referidas práticas não se encontrem institucionalizadas, a comunicação é uma obrigatoriedade nas organizações, pelo que se constitui a chave do respetivo funcionamento (Cardoso, 2009, p. 1132).

Como seria expectável *a priori*, não existe uma única definição da noção de comunicação organizacional, tendo sido vários os autores que desde o surgimento do conceito o procuraram descrever. Não se considera, por essa mesma razão, que haja uma definição dita correta: há sim um leque de perspetivas diversificadas, umas mais

abrangentes, outras mais circunscritas na respetiva significação. Por exemplo, para Grunig (1992), o termo limita-se a considerar as interações entre os indivíduos que fazem parte de uma organização, restringindo o conceito às práticas de comunicação interna. Já Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1993 cit. em Faria, 2012) assumiram este conceito como um conjunto de sinais emanados por uma entidade com vista a alcançar os diferentes *stakeholders* associados à organização e com os quais se relaciona por via de um vasto leque de práticas de comunicação: marketing, publicidade, relações públicas e propaganda. Por outro lado, para Margarida Kunsch (2006), a conceção de comunicação organizacional deriva ainda do período da Revolução Industrial, na medida em que as consequências deste fenómeno terão efetivamente “obrigado” as organizações a integrar novas fórmulas de comunicação interna e externa. Considerando apenas os últimos dois autores, a comunicação assume somente uma índole circunscrita ao funcional e instrumental, considerando apenas a “transmissão de ordens e de informações, bem como a divulgação externa dos produtos e da organização” (Faria, 2012, p. 6). Contudo, Costa (2009, p. 73) considera que a comunicação nas organizações vai muito além da interação com os públicos internos e externos, uma vez que esta decorre em “sistemas abertos que são influenciados e influenciam o seu ambiente externo e interno”. Nesta perspetiva, a “comunicação organizacional envolve a mensagem e o seu fluxo, objetivo, direção e meio de transmissão, e também as pessoas, as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades” (Idem). Por fim, Oliveira (2004) resume em poucas palavras a forma como este conceito deve ser entendido, isto é, como

o composto de comunicação nas organizações, compreendendo as várias “frentes de batalha” (...) da comunicação no âmbito das organizações. Essas frentes de batalha envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa, etc.

Considerando todas as definições propostas pelos diferentes autores, conclui-se que a comunicação organizacional subdivide-se, deste modo, em: comunicação interna e externa e assessoria de imprensa. Se, por um lado, a comunicação interna se foca nos colaboradores e funcionários da organização, por outro, a comunicação externa “dirige-se aos clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, concorrência, sociedade, meios de comunicação social, governo, etc.” (Costa, 2009, p. 74). Já a assessoria de imprensa

opera integrada na comunicação externa e respeita ao fluxo de notícias e informações da organização disponibilizadas à comunicação social, focando ainda a relação com jornalistas e *opinion makers*. (Idem). A comunicação organizacional constitui-se assim como uma ferramenta que emerge em todas as ações da organização, visando uma configuração, a longo prazo e de forma continuada, da respetiva cultura e identidade. A sua função primordial passa por incitar à coesão interna face àquilo que são os valores e a missão da organização, proporcionar visibilidade pública da empresa e promover os respetivos produtos e serviços por via das várias ferramentas que tem à sua disposição: marketing, publicidade, relações públicas, etc. (Oliveira, 2004 cit. em Costa, 2009).

### **2.2.2. O Histórico da Comunicação nas Organizações**

A crescente globalização, bem como a vulgarização do acesso à Internet, condicionaram indubitavelmente a forma de comunicar das organizações. Neste cenário, o público passou a deter uma quantidade exponencial de informação e, por conseguinte, potencializar um cenário de maior competitividade entre empresas concorrentes. Kunsch (2006) foi mesmo perentório ao afirmar que as alterações que advieram do fenómeno da Revolução Industrial obrigaram efetivamente as organizações a comunicar de um modo diferente quer com os seus colaboradores (públicos internos) quer com os respetivos públicos externos, centrando-se, neste último caso, mais no produto em si para fazer face aos concorrentes diretos e aos novos processos de comercialização (Idem).

De facto, nos últimos sessenta anos, a comunicação organizacional tem vindo a ocupar um espaço cada vez mais fulcral, quer no meio académico quer no próprio meio empresarial. Pese o facto de ser só por si uma prática inerente às próprias organizações, a crescente importância que lhe vem sendo atribuída advém essencialmente da relevância estratégica que assume no seio das mesmas. Assim sendo, na década de cinquenta, “as teorias comportamentais, com destaque para a Escola das Relações Humanas, começaram a produzir algum eco no mundo empresarial, e a comunicação começou a constituir-se como requisito fundamental para o bom desempenho da organização. Esta conceção integrativa e estratégica da comunicação decorre do reconhecimento de que o comportamento do individuo na organização é determinado pelo grupo em que se insere, o qual cria regras e normas próprias.” (Freixo, 2006,

p.212). Foi precisamente nesta altura que se constatou que o desempenho e eficácia dos colaboradores dependiam, em grande parte, das práticas de comunicação da organização, em consonância com as de liderança, todas elas estruturantes das relações formais e informais que os próprios trabalhadores estabelecem entre si (Idem).

A partir de finais da década de oitenta, com o final da guerra-fria e, conseqüentemente, com o emergir da globalização e igualmente com a revolução tecnológica dos meios de comunicação e informação, as organizações foram naturalmente obrigadas a encarar este novo cenário, que privilegiava uma economia de escala – e, por essa mesma razão, competitiva -, dominada por mercados globais. Assim sendo, em virtude dos factos apresentados, a comunicação, para além de reforçar a respetiva índole estratégica, passou igualmente a ter um carácter corporativo. Deste modo, passou “a integrar todas as formas de comunicação que visam fortalecer e fomentar a identidade das organizações e, por consequência, melhorar a sua imagem” (Faria, 2012, p. 7).

Conclui-se, por isso, que as referidas transformações forçaram as organizações a procurar “novos rumos de gestão que superassem os modelos lineares, verticais e impositivos” (Cardoso, 2009, p. 1132). Assim sendo, na esfera interna, exige-se a valorização do trabalho em equipa baseado numa participação mais ativa e autónoma de colaboradores e funcionários da organização. Por outro lado, no âmbito externo, as relações organizacionais exigem modelos alternativos e inovadores para as ações “de serviço, de mercado e de marketing e especial atenção para as questões culturais, éticas e sociais que envolvem as ações organizacionais” (Idem).

Pinho (2003, p. 7) assumiu que a Internet se constituiria como o mais recente instrumento de influência positiva dos *stakeholders* associados a cada empresa ou organização, pelo que esta tecnologia emergente se tornaria numa promissora ferramenta de comunicação. De facto, o surgimento da Internet alterou drasticamente a forma de comunicar da sociedade e, em particular, das organizações. Este novo cenário, que privilegia o *online*, associado a um certo imperialismo das redes sociais, fez emergir consigo o conceito de comunicação digital integrada, que utiliza alguns princípios da comunicação estratégica. Assim sendo, Corrêa (2011, p. 103) considerou a comunicação digital como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações”. A mesma autora, inspirada pelo

modelo de comunicação organizacional integrada, esboçou um esquema com vista a definir a comunicação digital integrada. Assim sendo, ressalva a edificação do planeamento estratégico associado a uma comunicação digital organizacional eficaz, tendo por base as três formas de atuação preferenciais da comunicação integrada – a interna, a mercadológica e a institucional (Idem).

Certo é que as novas tecnologias acabaram por inaugurar um novo panorama: o da ligação em rede, da realidade virtual e do ciberespaço, bem como “da procura individualizada pelo cliente em substituição ao marketing de massa” (Cardoso, 2009, p. 1127). Esta realidade virtual está apta, em simultâneo, a aproximar indivíduos de todos os cantos do mundo por via da informação, e provocar o isolamento dos mesmos no contexto profissional, “modificar as relações de trabalho e as formas de consumo e transformar a conceção dos conceitos de trabalho e de empresa” (Idem). Atualmente, este novo paradigma possibilita a recolha, de forma quase instantânea, de informações acerca de uma determinada organização, bem como dos respetivos produtos, preços ou serviços que promovem e praticam, assim como proceder a uma comparação muito mais facilitada com as demais instituições que operam no mesmo sector de atividade. Por conseguinte, a concorrência entre empresas torna-se mais acentuada e as mesmas organizações são obrigadas a optar por estratégias de comunicação menos dispendiosas, fazendo usufruto dos diversos meios *online* que lhes estão acessíveis (redes sociais, site, blogs, fóruns de opinião, SEO, ect) para estabelecer uma maior proximidades face aos diferentes *stakeholders* (Lage, 2014, p. 60). Ainda assim, Terra (2011 cit. em Lage, 2014) enfatiza que “reduzir a comunicação a um site institucional, a perfis em redes sociais ou aos e-mails de comunicação interna é inadequado e simplista”. O aumento diário do número de utilizadores e da variedade de atividades *online* permitem à comunicação das organizações dispor de um veículo – a Internet - rápido, acessível e eficaz, que, por sua vez, lhes possibilita: o acompanhamento dos mercados nacional e internacional; o desenvolvimento instantâneo de pesquisas secundárias; o conhecimento das ações e novidades dos principais concorrentes; proceder à segmentação dos públicos, comunicar com eles e ter perceção da respetiva opinião (Idem).

## 2.3. Comunicação Política

### 2.3.1. Conceito e Abordagens

Se considerarmos única e exclusivamente o sentido lato, a comunicação pública emergiu em simultâneo com o aparecimento da própria atividade política. E se inicialmente somente se referia ao estudo da comunicação que era transmitida do governo em vigência para os respectivos eleitores, certo é que posteriormente passou a ser utilizada para descrever a comunicação que era feita pelos elementos do órgão do Estado detentor do poder executivo para a oposição. Mais tarde ainda, o referido conceito passou a ser ainda mais abrangente, ao ponto de incluir os próprios órgãos de comunicação social, bem como a opinião pública em todo este processo (Deodato, 2013, p. 26).

Assim sendo, Gonçalves (2005, p. 40) partiu de uma definição que presumiu ser consensual sobre aquilo que era a essência do conceito, ao afirmar que o “objetivo de todo o processo de comunicação política é influenciar os recetores da mensagem, independentemente da dimensão e da natureza do público a que se destinam”. Contudo, considera-se que a referida definição aborda o conceito de forma algo simplista, não o caracterizando de forma crítica e aprofundada, dando demasiada primazia à componente técnica do mesmo. Deste modo, Mesquita (1995, p. 385) destaca a comunicação política como sendo “um vastíssimo conjunto de manifestações que vão desde as formas tradicionais e ritualizadas anteriores à emergência dos media (a posse dos governantes, a manifestação de rua ou o comício, por exemplo) até às modalidades características da publicidade e do marketing”. Para além disso, ressalva a transversalidade do conceito, o qual é analisado por múltiplas ciências, desde a Sociologia à Semiótica ou até mesmo à Antropologia Política. Nesta perspetiva, a comunicação política abrange, por um lado, o que é emanado pelas próprias instituições onde se faz política e, por outro, o que é transmitido por via da mediação da agenda mediática televisiva e radiofónica, imprensa escrita, relações públicas e publicidade (Idem). No que concerne a Brian McNair (2007), considera-se efetivamente que foi dos autores que melhor conseguiu tornar perceptível a abordagem deste conceito, à luz de três premissas fundamentais. Assim sendo, assumiu que a comunicação política corresponde a todos os modos de

comunicação emanados por políticos ou outros atores relacionados visando alcançar determinados objetivos específicos; à comunicação exposta, por exemplo, por eleitores e jornalistas, isto é, por atores não-políticos a esses mesmos políticos; ainda à comunicação que é produzida pelos diversos órgãos de comunicação social por via de notícias, artigos de opinião, crónicas, reportagens, entrevistas ou editoriais e que visam essas mesmas personagens políticas ou se referem à respetiva atividade. Desta forma, o autor logrou sistematizar o referido conceito sobre as três vertentes mais relevantes: a comunicação bilateral que se verifica entre atores políticos e não políticos e igualmente a que se debruça sobre a respetiva atividade ou sobre o próprio sistema político (Brian McNair, 2007).

### **2.3.2. A Evolução da Comunicação Política**

Embora a comunicação política seja ainda uma disciplina bastante recente, a verdade é que se considera que o seu início enquanto atividade remonta já à época do Império Romano ou até mesmo à Grécia Antiga, ou seja, desde que existe ação política. Darren Lilleker justifica esta premissa com o facto de ser naturalmente “difícil pensar num tempo, sob qualquer sistema político, onde os líderes políticos não tivessem necessidade de comunicar com outros grupos da sociedade” (Deodato, 2013, p. 30). Seria, por essa mesma razão, impensável a existência de uma sociedade onde se verificasse a não ocorrência de capacidade negocial ou incapacidade de fazer cumprir determinadas regras previamente estabelecidas por parte de quem tem o direito de exercer o poder sobre quem não o detém. Nessa perspetiva, crê-se que a comunicação política advenha do momento em que os indivíduos se começaram a organizar em sociedade.

Este tipo de comunicação foi sendo associado ao longo do tempo a indivíduos bastante polémicos, cujos regimes trouxeram consigo um rasto incalculável de sangue com a morte de milhares – senão milhões – de civis, como foi o caso dos regimes Nazi, na Alemanha, e Comunista, na Rússia, cujo termo se confundia com a noção de propaganda. Contudo, tem-se procurado gradualmente valorizar mais e mais a comunicação no seio da atividade política, facto que emerge em simultâneo com o aparecimento da sociedade de massas e a democratização da mesma por via do

crescimento dos meios de comunicação social, estudos de opinião e expansão do conceito de sufrágio universal (Idem).

Norris (2000) considera, desta forma, que a comunicação política abrangeu três fases fundamentais: a pré-moderna, a moderna e a pós-moderna, em paralelo com o que ocorreu com as campanhas políticas, cuja evolução sucedeu ao mesmo ritmo. Assim sendo, segundo o respetivo modelo de análise, o autor assume que, na primeira fase supramencionada, a comunicação política era posta em prática por via da comunicação entre indivíduos (ou interpessoal), sem que existisse qualquer meio que a mediasse. Deste modo, o contacto entre emissor e recetor era efetivado pessoalmente através de reuniões, encontros públicos ou por meio da distribuição porta-a-porta de panfletos informativos. Na segunda fase (a moderna), que remonta aos finais da década de cinquenta do século XX, com o desenvolvimento da televisão, a modo de se comunicar politicamente alterou-se drasticamente, deixando, por essa mesma razão, “de ser uma forma direta, pessoal, cara-a-cara, para uma atividade conduzida indiretamente através dos meios de comunicação de massa”. (Lilleker, 2006, p. 9). Nesta perspetiva, a televisão assumiu-se naturalmente como o meio preferencial de transmissão da mensagem política, com destaque para a introdução de elementos cénicos, como a imagem, a cor e o movimento, que vieram contrariar o estaticismo que era próprio da radio e imprensa escrita. Por esta mesma razão, e sabendo *a priori* o modo de comunicação dos políticos com os respetivos eleitores tinha sido assaz modificada, Lilleker (2006, p. 9) esclarece que “os políticos tentam influenciar e comunicar com os cidadãos e a forma mais primária de o fazer é a televisão”, considerando a altura que a mesma se expandiu massivamente. Por fim, naquela que Norris considera ser a fase pós-moderna - que emergiu no final da década de noventa do século passado, mas, fundamentalmente, no início do novo milénio - surgiu um novo espectro de possibilidades de comunicação política, nomeadamente com o aparecimento da Internet. E se, na fase anterior, a evolução da noção de comunicação política se tinha devido muito à televisão, certo é que nesta última fase – que ainda hoje vigora – o novo paradigma se ficou a dever à diversificação dos meios de comunicação. Segundo o próprio, verifica-se a existência de um número mais significativo de canais comunicativos onde a informação política é difundida, para além do surgimento de um rol mais alargado de programas televisivos onde as mensagens políticas são transmitidas com assiduidade. No que concerne especificamente ao advento da Internet, emergem

com ela os blogs, redes sociais, sites de opinião, o Youtube, bem como a imprensa online, que passa a complementar aquilo que é apresentado pela escrita, fatores que possibilitam à audiência o recurso uma maior disposição de meios na procura de informação, bem como adquirir um papel mais ativo no sistema político. Assim sendo, o público deixa de ser um mero visualizador da informação que lhe é transmitida e passa ele próprio a partilhar a respetiva visão sobre os mais variados assuntos políticos. “O público pode expressar a sua opinião em *blogs*, pode debater com outras pessoas em fóruns, pode inclusive dirigir mensagens aos líderes partidários nos seus sites oficiais etc. Existem inúmeras possibilidades de o público interagir com o sistema político, pelo que também se torna mais exigente, mais presente e mais crítico” (Deodato, 2013, p. 32).

### 2.3.3. Os Suportes da Comunicação Política

As alterações que têm ocorrido nos suportes tecnológicos derivadas do avanço dito exponencial da própria tecnologia têm causado efetivamente impacto no modo como os partidos políticos tendem a comunicar, bem como no discurso produzido pelos restantes intervenientes do processo de comunicação política. Deste modo, a utilização da Internet como meio preferencial de análise do sistema político por parte da sociedade de massas têm de facto possibilitado a produção de informação instantânea a baixos custos e em regime de interatividade com os demais utilizadores, ou seja, tem-se assistido a uma autêntica “revolução das tecnologias de informação, que promovem o aparecimento do «informacionalismo» como base de uma nova sociedade” (Castells, 2001, p. 406). Apesar desta premissa, a televisão continua, ainda assim, a posicionar-se como o modo mais eficaz de alcançar as grandes massas, isto é, à audiência.

Efetivamente, a comunicação política já não é sustentável nem subsiste sem a ligação aos chamados *mass media*, pelo que “é inegável que hoje a comunicação dependa, em grande medida, dos *media* para a concretização dos seus objetivos” (Medina, 2006, p. 115). Assim sendo, este vínculo aos meios de comunicação de massas obriga os partidos políticos a adaptar todo o seu discurso a estes novos suportes, que, por sua vez, está subordinado ao acontecimento, primazia do direto e privilégio das componentes não-verbais em detrimento das verbais, originando, todos estes fatores, uma desvirtuação na

própria comunicação política (Medina, 2006, cit. em Mesquita, 1995). Deste modo, “não importa apenas o que se diz, importa sobretudo a forma, o tom, a postura, a colocação da voz, os gestos, o olhar e muitos outros elementos que enformam o discurso” (Idem). Por essa mesma razão, mesmo os momentos que propiciam a troca de argumentos estão sujeitos ao primado desses mesmos elementos não-verbais, que quase dispensam o uso da palavra.

O poder tem igualmente à sua disposição uma série de métodos audiovisuais que lhe possibilitam uma quase constante dramatização posta em prática pela maioria dos atores políticos, que recorrem à produção de imagens e às novas tecnologias do imaginário para criar uma forma de manipulação da comunicação política: a política-espetáculo. Deste modo, por esta via, conseguem com que a audiência privilegie aquilo que vê em detrimento daquilo que eventualmente poderia pensar *a priori*. Exemplo disso são os congressos políticos e comícios partidários, onde os políticos, por via dos respectivos assessores de comunicação, transformam supostos eventos de partilha de ideias e troca de argumentos em autênticas manifestações festivas, com “palco” montado e entrada em cena dos candidatos programada ao pormenor. “O universo político abre-se, assim, aos olhares dos telespectadores à distância” (Medina, 2006, p. 114).

## **CAPÍTULO III - JUVENTUDES PARTIDÁRIAS**

### **3.1. Os Jovens Militantes de Juventudes Partidárias**

Brenner (2011, p. 57) assume a atual geração de jovens como sendo maioritariamente egoísta, indiferente ao outro e que prima pela apatia cívica e, por essa mesma razão, concluiu que isso levaria a uma menor propensão para a filiação partidária e, conseqüentemente, para a participação política. O absentismo eleitoral, bem como a diminuição da identificação com a ideologia e atividades dos partidos são argumentos consistentes para explicar a despolitização e desinteresse face à vida política por parte dos jovens (Idem).

Já para Muxel (2002), esta situação é resultado direto de uma crise extrema de representatividade dos cidadãos, que os afasta – nomeadamente os mais jovens – dos

processos de escolha dos respetivos representantes. Para Cicchelli (2009 cit. em Brenner, 2011), esta noção de apatia política é fruto da comparação com o que sucedia nas gerações imediatamente antecessoras, em que a conceção de filiação era sinónimo de durabilidade, estabilidade e dedicação ao partido com que cada indivíduo se identificava. Contudo, diversos estudos efetivados pelo mesmo autor apresentam algumas contradições e incoerências em relação às premissas anteriores. Nesta perspetiva, o que realmente se verifica é que têm ocorrido diversas mutações na forma como decorre o mecanismo de recrutamento dos jovens para as juventudes partidárias e, posteriormente, como o processo de lealdade às mesmas é conduzido. Pudal (2009 cit. em Brenner, 2011) afirma que tornar-se militante

é um processo extremamente complexo, no qual se combinam diferentes histórias: a história das origens sociais e das socializações específicas daqueles que militam; do sistema escolar e do seu lugar na sociedade; dos próprios recursos físicos, intelectuais e psicológicos desses sujeitos; também dos contextos de investimentos militantes; e, finalmente, a história dos riscos e das etapas de uma carreira militante (p. 47).

Um estudo levado a cabo por Muxel, em parceria com Riou, em 2004, corrobora com o que foi dito anteriormente: confirma um decréscimo da chamada militância tradicional por parte dos jovens, por via da falta de atratividade de juventudes partidárias e sindicatos. São os próprios que já não querem estar “subjugados” a estas organizações e compactuar com os respetivos objetivos políticos. “Há uma certa forma de privatização da participação política. Mas isso não significa que não participem” (Muxel & Riou, 2004, p. 36).

É novamente Muxel - mas desta feita em 2008 – a afirmar que a ligação dos jovens à política resulta de um misto da “herança hereditária” com a vontade de experimentação, uma vez que, a partir de certa altura, eles próprios sentem a necessidade de se identificarem com os adultos e, em simultâneo, de serem identificados como tal. Assim sendo, se, por um lado, a identificação familiar conduz a uma hipotética filiação a um partido, por outro, a experimentação leva à rutura efetiva com os padrões dos respetivos antecessores, mediante aquilo que é a singularidade de cada indivíduo. É a interação

entre estes dois fatores que vai modelar as futuras escolhas partidárias e eleitorais dos jovens (Muxel, 2008).

### **3.1.1. A Influência no Processo Político e Partidário**

Ferreira (2012, p. 10) considera que, no início do século XX, o partido de massas (e muitas vezes o único) tinha como objetivo fundamental e prioritário a defesa das necessidades dos vários grupos sociais. Fruto dessa mesma ligação ao Estado Social, as juventudes partidárias emergiram como importantes organizações no que concernia ao recrutamento e consequente mobilização dos militantes mais jovens para fins de apoio ao respetivo partido.

Contudo, para Katz (2001), os partidos têm vindo a modificar a sua estratégia no sentido de uma maior profissionalização de competências que a respetiva elite deve deter para posteriormente poder vir a ocupar cargos políticos e consequentemente tomar decisões nesta área. Ora este fenómeno sucedeu em simultâneo com o do afastamento dos próprios partidos face aos diversos grupos sociais, facto que se tem vindo a agravar nos últimos anos e que tem naturais consequências ao nível das juventudes partidárias (Idem). Ainda assim, estas organizações têm-se tentado adaptar a esta realidade, proporcionando “um ambiente de aprendizagem organizacional, na qual os seus membros aprendem e crescem gradualmente, familiarizando-se com a vida partidária e política” (Forbrig et al, 2005, p. 46).

Já para Recchi (1996 cit. em Ferreira, 2012), os jovens têm a efetiva oportunidade, ao exercerem cargos de dirigismo nas juventudes partidárias, de adquirir e aplicar competências políticas, sendo este considerado um autêntico treino para um hipotético assumir de funções no futuro nos partidos políticos. É novamente Forbrig (2005, p. 46) que afirma que “este período da vida não só é importante para adquirir competência política, mas também para estabelecer um mecanismo de «redes sociais» que lhes permita no futuro aceder a posições de dirigente dentro da estrutura partidária”. Nesta perspetiva, as juventudes partidárias funcionam então como organizações de substituição das elites dos partidos, possibilitando constantes renovações na respetiva imagem (Idem).

O mesmo Recchi (1996 cit. em Ferreira, 2012) analisou a preponderância das juventudes partidárias italianas no processo que conduz os respetivos dirigentes até aos partidos políticos e concluiu que, por exemplo, em 1992, 70% dos deputados tinham previamente exercido funções nas referidas juventudes. A partir deste dado, percebe-se que o cargo ocupado pelo militante numa juventude partidária não só é importante para a sua formação política, por via do desenvolvimento de capacidades de liderança, por exemplo, mas também para no futuro poder vir a desempenhar funções de dirigismo no partido. Para além disso, as relações que se estabelecem entre os indivíduos durante o período que integram a juventude partidária poderão ser facilitadoras para futuras experiências que venham a desenvolver em conjunto no partido a que estão associados (Idem).

### **3.1.2. A Participação Política dos Jovens em Portugal**

Cruz (1990, p. 224) considera que “os jovens, organizados politicamente, têm no sistema político português um lugar e um papel indiscutivelmente relevantes, superiores mesmo aos que, noutros regimes democráticos, se consentem ou se oferecem a organizações juvenis semelhantes”. Para o autor, são estas mesmas juventudes portuguesas que elevam as questões do enquadramento, a nível estatal, bem como da problemática das organizações estruturadas para a participação política dos jovens portugueses – as tais juventudes partidárias. Embora algumas das juventudes partidárias portuguesas ainda tenham sido criadas no período pré-revolução, foi imediatamente após o 25 de Abril de 1974 que a respetiva institucionalização teve um claro impacto na integração política dos jovens, fazendo prevalecer, nesta perspetiva, as componentes mais organizacionais da participação política da juventude portuguesa. Em todos os casos foram implementadas por via do partido de tutela, do qual são evidentemente dependentes, embora gozem de autonomia estatutária em relação aos mesmos. Percebe-se que, nesta perspetiva, as juventudes partidárias se constituem efetivamente como as fações juvenis dos respetivos partidos políticos, sendo, por essa mesma razão, quase certa a presença dos seus representantes nos órgãos de decisão dos mesmos (Idem).

Por todas as razões supramencionadas, para o autor, as funções das juventudes partidárias são, em grande parte, subsidiárias e orientadas para os partidos políticos,

tais como a de fornecimento de mão-de-obra política barata ou gratuita para a realização de tarefas de propaganda política, suprimindo carências de militância adulta, e a de reprodução política dos próprios partidos, nomeadamente locais, e através da intervenção em zonas geográficas ou sociais onde ela está vedada, por razões políticas ou sociais, aos próprios partidos (pp. 224 – 225).

Para além das missões de substituição e socialização, as juventudes partidárias funcionam igualmente como mediadoras políticas entre os partidos e os jovens portugueses, na medida em que se constituem como meios de condução das ideologias – e, conseqüentemente, das mensagens – políticas subjacentes aos respetivos partidos. No sentido oposto, alertam os que os tutelam para a consciencialização dos problemas associados à juventude e, por conseguinte, “as reivindicações para a sua resolução” (Cruz, 1990, p. 225).

À época, no estudo levado a cabo pelo mesmo autor, constatou-se que, em primeira instância, uma maior inscrição dos jovens nos partidos partidários relativamente às respetivas juventudes<sup>1</sup>, ao contrário do que seria, *a priori*, expectável, sendo, no caso, a percentagem de inquiridos que responderam positivamente, 5% e 3%, respetivamente. Por exemplo, no Partido Comunista Português (PCP), o número de jovens inscritos no partido chega mesmo a ser superior ao dos que militam na estrutura juvenil (Juventude Comunista Portuguesa – JCP). No que concerne ao número efetivo de inscritos, a Juventude Social-Democrata (JSD) e a JCP afirmam ser as que mais jovens integram. Contudo, se a primeira consegue a penetração no meio juvenil em todo o país, a segunda apresenta maior fulgor nas zonas metropolitanas de Porto e Lisboa e ainda em Setúbal. Estas “elites” políticas juvenis são sobretudo do sexo masculino e com idades compreendidas entre os vinte e os vinte e quatro anos. De ressaltar ainda o facto de se verificar uma desigual composição no que toca ao acesso a determinadas profissões: há uma maior concentração de quadros superiores à direita, ao passo que o número de empregados (quadros médios) é superior nas organizações mais à esquerda. São também estas últimas que comportam uma maior percentagem de desempregados (Cruz, 1990, pp. 229-230).

<sup>1</sup> No caso específico do PS, a inscrição na Juventude Socialista (JS) implica, a partir dos 18 anos, necessariamente a filiação no próprio partido.

Em comparação como que sucede na atualidade, sabe-se, por via de uma análise levada a cabo em 2014 pelo Jornal i, tendo por base os dados disponibilizados pelas juventudes partidárias, que a JSD é aquela que abarca um maior número de militantes: são mais de cinquenta e três mil (entre os mais de cento e oito mil que estão filiados no conjunto de todas elas), sendo que quase metade são menores de idade. A JS aparece na segunda posição no que toca às jotas, com trinta e dois mil e a Juventude Popular (JP) em terceiro, com mais de dezoito mil. No que concerne à Juventude Comunista Portuguesa, o número de inscritos não deverá ultrapassar os cinco mil.

Quanto ao perfil-tipo dos filiados, constatou-se que são maioritariamente estudantes, licenciados ou mestrados, situados na faixa etária entre os vinte e dois e os vinte e quatro anos e residentes nalgumas das principais cidades, como Lisboa, Porto, Coimbra ou Braga. Entre os partidos que optaram por ter uma estrutura autónoma para a respetiva juventude, o número de filiados do sexo masculino e feminino equiparam-se, embora os homens estejam em ligeira maioria na JSD, JS e JP.

Entre os cinco partidos com maior representatividade na Assembleia da República, o Bloco de Esquerda (BE) é o único que escolheu não ter uma juventude autónoma associada, pelo que os jovens se filiam diretamente como militantes do partido.

## **3.2. Juventude Social-Democrata (JSD)**

### **3.2.1. Breve Contextualização Histórica**

A Juventude Social-Democrata (JSD) constitui-se como a estrutura política de juventude do Partido Social-Democrata (PSD), afirmando-se como a maior organização entre as juventudes partidárias existentes atualmente em Portugal. A fundação da referida entidade remonta a Junho de 1974, pela mão de António Rebelo de Sousa que, juntamente com mais cerca de trinta jovens, entre os quais se destacam nomes como Carlos Cruz, Henrique Chaves, Guilherme d'Oliveira Martins, António Fontes ou Francisco Motta Veiga, fundaram o “Núcleo de Jovens do Partido Popular Democrata (PPD – atual PSD). Numa clara tentativa de criar uma instituição em tudo semelhante ao PPD, uma autêntica cópia ideológica do partido de então, surgiu, desta forma, a ideia

de uma organização disposta a combater politicamente em defesa da juventude portuguesa, dado que desde cedo se percebeu a grande influência que o PPD tinha juntos dos mais jovens (Site da JSD, s.d.).

Se, por um lado, se considera que o PSD teve a respetiva origem “num corajoso grupo de deputados que criticava a dureza do anterior regime – não é menos verdade que a JSD começou nas escolas e universidades” (Colaço, 2010). E embora se tenha tornado com o tempo numa base essencial do PSD, nomeadamente por via da atividade que lhe é reconhecida nas respetivas campanhas eleitorais e mesmo sabendo-se *a priori* que veicula os valores preconizados pelo próprio partido, certo é que se assume como uma estrutura com identidade própria, funcionalmente autónoma do PSD.

A JSD, no momento da sua fundação, tinha como premissas fundamentais a divulgação dos valores da social-democracia, ajudar o partido na respetiva expansão junto da juventude portuguesa, estar lado a lado com o PPD na consolidação do estado de democracia e prover os jovens portugueses dos meios informativos e de formação, consciencializando-os, deste modo, politicamente. Aquando da sua criação, a JSD afirmou-se imediatamente como uma organização juvenil com o propósito de defesa de uma sociedade mais equitativa e democrática em Portugal, pretendendo, deste modo, atingir o espectro político do Socialismo Humanista, optando, na altura, por uma ideologia de esquerda, uma vez que trabalhava ao serviço das classes mais desfavorecidas (Colaço, 2010).

A primeira Comissão Política Nacional, isto é, o órgão máximo desta juventude partidária, foi constituída por António Rebelo de Sousa, Guilherme d’Oliveira Martins, Pedro Jordão, José Coelho, Paulo Costa, José Hernandez, Manuel Álvaro Rodrigues, António Cerejeira, José Carlos Piteira e José Mota Faria, sendo o primeiro nome referenciado o do líder fundador da JSD e aquele que representava a organização junto do PPD. O primeiro Plenário Nacional sucedeu em Novembro do ano da própria fundação, tendo sido nessa altura aprovados variados estatutos e marcado aquele que viria a ser o primeiro Congresso Nacional, que veio a ter lugar no dia 31 de Maio de 1975 e onde participaram mais de quinhentos militantes, que representavam os diversos núcleos do Continente e respetivas Regiões Autónomas da Madeira e Açores (Colaço, 2010).

Até ao momento, foram onze os indivíduos que assumiram a liderança desta juventude partidária, ou seja, que ocuparam o cargo de Presidente da Comissão Política Nacional (CPN). Foram eles António Lacerda (1978 – 1982), Pedro Pinto (1982 – 1986), Carlos Coelho (1986 – 1990), Pedro Passos Coelho (1990 – 1995) - o único dos onze que também viria a ocupar posição de chefe máximo de Governo, entre 2011 e 2015 -, Jorge Moreira da Silva (1995 – 1998), Pedro Duarte (1998 – 2002), Jorge Nuno Sá (2002 – 2005), Daniel Figueiro (2005 – 2007), Pedro Rodrigues (2007 – 2010), Duarte Marques (2010 – 2012), sendo Cristóvão Simão o atual líder da JSD (Site da JSD, s.d.). António Rebelo de Sousa e António Fontes também chegaram a ocupar essa posição de liderança, mas numa altura em que este cargo de Presidente da CPN ainda não havia sido implementado (Colaço, 2010).

Atualmente, a JSD compromete-se a construir, de uma forma transparente, juntamente com os jovens portugueses, um Novo Modelo de Sociedade. Embora não despreze de todo vertentes que considera também de extrema relevância, como é o caso da Saúde, Política Externa, Justiça ou Segurança, a juventude partidária está particularmente atenta aos domínios do Emprego, Educação, Coesão Territorial, Habitação, Globalização dos Jovens, Qualidade e Cultura Democrática, Comportamentos de Riscos entre os Jovens e ainda da Solidariedade entre Gerações (Site da JSD, s.d.).

### **3.2.2. Princípios Fundamentais**

Constituem-se como tarefas fundamentais da Juventude Social-Democrata a contribuição para a formação política dos jovens em Portugal, bem como para a respetiva consciência cívica, para além de se afirmar como a promotora da sua representatividade e ainda procurar defender os direitos legítimos da juventude portuguesa; a partir dos princípios preconizados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, lutar por assegurar a garantia desses mesmos direitos, sejam eles civis ou políticos; contribuir da forma mais ativa possível na definição da política quer a nível nacional, quer a nível local ou sectorial e fazê-lo de acordo com as necessidades dos jovens portugueses, para além de proceder à fiscalização do exercício do poder político, sempre segundo aquilo que são os interesses do grupo etário considerado (CPN da JSD,

2014). Por outro lado, promove a Lusofonia por via do reforço dos laços entre os países cuja língua oficial é o Português; é parte fundamental na definição programática do Partido Social-Democrata, tendo em vista a divulgação dos ideais da Social-Democracia e, para além disso, ainda contribui para a formação de uma classe política que se pressupõe que venha a ser exigente com os seus próprios princípios, eticamente rigorosa e politicamente responsável (Idem).

A organização interna da juventude partidária referenciada é indubitavelmente democrática, reconhecendo-se, por essa mesma razão, a pluralidade de opiniões e liberdade na discussão de assuntos políticos; o respeito pelo processo de tomada de decisão, sempre tendo por base os estatutos pré-definidos; o secretismo do voto na eleição de todos os órgãos da JSD, sejam eles nacionais, distritais ou concelhios; a premissa de igualdade e equidade entre todos os militantes, desconsiderando somente as exceções previstas nos regulamentos e ainda o respeito pelos Estatutos e autonomia das Regiões Autónomas. Já as Relações Internacionais são construídas tendo por base os princípios gerais da estratégia política do PSD, mas respeitando, em primeiro lugar, os interesses fundamentais do Estado Português. Deste modo, a JSD não só apoia como participa de forma activa na defesa das noções de justiça, bem como de direitos humanos no âmbito internacional, para além de fiscalizar aquilo que é a atuação dos órgãos da União Europeia (CPN da JSD, 2014).

### **3.2.3. Estrutura Territorial e Órgãos Nacionais**

A Juventude Social-Democrata, na respetiva Estrutura Política Territorial, conta com quatro níveis hierárquicos fundamentais: Nacional, Distrital, Concelhio e Núcleos Residenciais. Para além disso, apresenta ainda uma estrutura sectorial: o Grupo de Deputados da JSD (Matos, 2015). Assim sendo, a atuação, bem como a deliberação dos órgãos supramencionados estão sujeitos à hierarquia e aos respetivos locais geográficos onde desenvolvem a sua ação. Desta forma, considera-se que as Organizações Distritais têm o seu assento nas capitais de distrito, sendo que a sua área de atuação é delimitada pelo Conselho Nacional da JSD, compreendendo, todas elas, um conjunto de Concelhias que lhes estão associadas. As Concelhias, tal como a designação sugere,

dizem respeito aos diversos municípios portugueses e só são reconhecidas enquanto estrutura da juventude partidária mediante a existência de, pelo menos, quinze militantes inscritos na mesma. Por sua vez, os Núcleos Residenciais constituem-se como as estruturas de menor importância na Estrutura Territorial da JSD, na medida em que o seu funcionamento depende somente da inscrição de dez militantes no seu espaço de jurisdição, que corresponde à área de uma ou mais freguesias de um determinado concelho (CPN da JSD, 2014). Para além das estruturas já mencionadas, podem também existir as chamadas Secções de Emigração, cuja atuação resulta da organização de secções da JSD constituídas por jovens emigrantes portugueses espalhados pelas diversas comunidades cujo Português é o idioma oficial, sendo estas detentoras de estatutos próprios, que terão sempre que ser aprovados pela Comissão Política Nacional (Idem).

No que concerne aos Órgãos Nacionais da JSD, considera-se a existência de seis fundamentais: o Congresso Nacional, a Mesa do Congresso Nacional, o Conselho Nacional, a Comissão Política Nacional, o Conselho de Jurisdição Nacional e a Comissão Eleitoral Independente, sendo que “junto de cada órgão executivo territorial poderá formar-se um Gabinete de Estudo, sob a sua orientação” (CPN da JSD, 2014).

Relativamente ao Congresso Nacional, este constitui-se como o órgão máximo da juventude partidária, funcionando como a assembleia representativa dos respetivos militantes. O objetivo central deste órgão passa pela definição daquelas que são as linhas que orientam toda a ação política da JSD. Compete ainda ao Congresso Nacional proceder à alteração dessas mesmas linhas programáticas da juventude partidária, aprovar hipotéticas mudanças nos Estatutos, para além de eleger os Órgãos Nacionais. Para além disso, cabe a este órgão ratificar o regulamento interno da juventude, delegar as competências que são da responsabilidade do Conselho Nacional e ainda das demais competências que são imputadas aos restantes órgãos (Matos, 2015). Compõem este Órgão Nacional os delegados que são eleitos em representação dos núcleos residenciais, desde que não ultrapasse os seiscentos, bem como os Presidentes das Comissões Políticas Distritais e ainda o Presidente e o Secretário-Geral da Comissão Política Nacional. Já a Mesa deste Congresso é composta por cinco elementos: um Presidente, dois Vice-Presidentes e ainda dois Secretários. Apenas compete a este órgão dirigir os trabalhos de acordo com o que está estipulado no Regulamento e Estatutos do Congresso Nacional (Idem).

Por outro lado, é imputado ao Conselho Nacional a orientação política da Juventude Social-Democrata que é definida previamente pelo Congresso da juventude partidária, para além de ter que fiscalizar a atuação de todos os Órgãos Nacionais da JSD. Compete-lhe ainda aprovar os princípios necessários que regem essa mesma ação política, regular a atuação dos indivíduos que compõem esses mesmos Órgãos Nacionais, aprovar o respetivo regulamento, bem como o próprio Regulamento Jurisdicional. Passa também por este órgão aprovar o regulamento, o local e data de realização dos Congressos Nacionais da JSD, substituir este último órgão sempre que o mesmo não se possa reunir, embora as decisões tomadas tenham sempre que vir a ser ratificadas por ele; eleger os respetivos representantes que integrarão do CN do Partido Social-Democrata, utilizando, para tal, o método de Hondt; definir e aprovar posteriormente aquelas que serão as linhas orientadoras das Relações Internacionais da juventude partidária, bem como os seus orçamentos e contas; pronunciar-se junto do Partido sobre aquela que é a sua estratégia para a juventude portuguesa e para as grandes questões do país, para além de ter que aprovar as listas da Juventude Social-Democrata que têm como objetivo central indicar os candidatos a deputados pelos diversos círculos eleitorais às listas do PSD à Assembleia da República, entre muitas outras competências, embora de menor importância e responsabilidade (CPN da JSD, 2014). Os membros que fazem parte do Conselho Nacional e que têm efetivamente direito a voto nos processos de tomada de decisão são cinquenta e cinco militantes que são eleitos em Congresso Nacional da JSD, bem como os Presidentes das Comissões Políticas Distritais ou os respetivos representantes desses órgãos (Idem).

No que toca à Comissão Política Nacional (CPN), esta assume-se como o órgão executivo máximo da JSD e tem como funções fundamentais assegurar que a linha política previamente aprovada em Congresso é cumprida, para além de ter que garantir a existência de uma direção permanente e zelar pelo normal funcionamento da juventude partidária. Compete igualmente à CPN dinamizar as Relações Internacionais e ainda nomear todos os membros do referido gabinete e diligenciar a formação política e cívica, pelo que torna imperativo proceder à nomeação também de todos os elementos que constituem o Gabinete de Formação. Convocar o Conselho Nacional, exercer as competências que lhe foram imputadas por este último órgão, bem como impulsionar na JSD as atividades nas mais diversas áreas. Para além disso, é seu dever nomear os Diretores de Informação e do Gabinete de Estudos Nacional e ainda os Coordenadores

Nacionais para a Formação, dos Ensinos Básico, Secundário e Superior e dos Jovens Autarcas Sociais-Democratas (Matos, 2015). A CPN é composta por um Presidente, cinco Vice-Presidentes no máximo, um Secretário-Geral e vogais, para além de um representante das Comissões Políticas Regionais de Açores e Madeira. O número total de membros eleitos não pode nunca ultrapassar os dezassete, sendo todos eles eleitos em Congresso Nacional, integrados numa lista previamente definida e segundo o método da maioria de votos. O Presidente da CPN, como líder máximo da JSD, tem o dever de representar a juventude partidária, presidir às reuniões do presente órgão e apresentar as posições da Juventude Social-Democrata relativamente aos diversos problemas políticos que vão surgindo (Idem).

O Conselho de Jurisdição Nacional (CJN) constitui-se como um órgão independente e cujo propósito central é o de zelar e certificar o cumprimento dos preceitos legais, regulamentos e estatutos pelos quais se rege a JSD, atentando, na respetiva ação, somente às disposições jurídicas. É constituído por oito membros que são eleitos em Congresso Nacional, sendo o seu Presidente o primeiro indivíduo da lista mais votada, dispondo sempre do chamado voto de qualidade. Nos momentos em que seja necessário o CJN intervir antes de qualquer outro órgão, este funcionará mediante a existência de secções de três elementos por cada processo que lhe é entregue. Por fim, a Comissão Eleitoral Independente (CEI) também se assume como um órgão independente e cujas competências passam pela gestão e organização dos processos e consequentes atos eleitorais realizados em qualquer uma das Estruturas Territoriais da JSD, sendo-lhe igualmente imputadas as responsabilidades desses mesmos atos que não são da competência de qualquer um dos demais órgãos mencionados (CPN da JSD, 2014).

#### **3.2.4. Órgãos Distritais e Concelhios**

São quatro os órgãos distritais reconhecidos da JSD: o Congresso Distrital, a Mesa do Congresso Distrital, o Conselho Distrital e a Comissão Política Distrital (CPD). O primeiro mencionado é o órgão máximo dos militantes da juventude partidária inscritos no distrito de jurisdição e as suas funções são a eleição da Comissão Política Distrital e a Mesa do Congresso Distrital, bem como definir a estratégia política do distrito onde vigora. Este é composto pelo Presidente e o Secretário-Geral da Comissão Política

Distrital, os Presidentes das Comissões Políticas das diversas concelhias que compõem o distrito considerado e os delegados que são eleitos em representatividade dos núcleos residenciais que integram as concelhias. Por sua vez, a Mesa do Congresso Distrital tem a missão de convocar o Conselho Distrital e dinamizar os respetivos trabalhos, bem como todos os processos eleitorais associados a este Conselho. É constituída por um Presidente, dois Vice-Presidentes e dois Secretários (CPN da JSD, 2014).

O Conselho Distrital não é mais do que a assembleia que representa os militantes de um dado distrito, sendo-lhe imputado a aprovação dos relatórios de atividades e contas e ainda do orçamento da CPD; propor os candidatos a deputados pelo círculo eleitoral do distrito de jurisdição ao Conselho Nacional; eleger os delegados ao Congresso e à Assembleia Distrital do Partido Social-Democrata. Este órgão é formado por um conjunto de indivíduos previamente eleitos em Congresso Distrital, membros eleitos pelos núcleos residenciais, sendo o Conselho Distrital também ele pelos Presidentes das diversas Comissões Políticas Concelhias que compõem o distrito (Matos, 2015).

Por outro lado, a Comissão Política Distrital (CPD) é “o órgão executivo de direção política permanente das atividades da JSD, a nível distrital” (CPN da JSD, 2014). A coordenação da atuação das Comissões Políticas Concelhias, execução das diretivas dos órgãos nacionais da juventude partidária e a definição da posição da JSD sobre as mais variadas questões do foro político do distrito considerado. Para além disso, constitui-se como a “ponte” entre a Comissão Política Nacional e as Comissões Políticas Concelhias da sua jurisdição e nomeia os Coordenadores Distritais do Ensino Básico, Secundário e Superior e dos Jovens Autarcas Sociais-Democratas. Integra um Presidente, um máximo de quatro Vice-Presidentes, um Secretário-Geral e Vogais, não podendo o número total de eleitos efetivos ultrapassar os quinze (Idem).

Numa outra perspetiva, são Órgãos Concelhios o Plenário, a Mesa e a Comissão Política da concelhia que se considera. As concelhias que detenham mais de quinhentos militantes poderão ainda opcionalmente implementar um Conselho Concelhio, que opera, nos casos em que é instituída, como uma assembleia representativa (Colaço, 2010).

O Plenário Concelhio assume-se como a assembleia dos militantes da área de jurisdição da concelhia em questão e sua missão mais relevante passa pela eleição da Mesa do

Plenário, Comissão Política Concelhia, bem como dos delegados aos Congressos Nacional e Distrital da Juventude Social-Democrata. A complementar as respetivas competências está a aprovação dos candidatos às Assembleias de Freguesias, bem como à Câmara e Assembleia Municipal, sendo estes previamente propostos pelas CPC e núcleos residenciais associados; a aprovação dos relatórios de contas e atividades e orçamento da Comissão Política Concelhia a que respeitam. O órgão considerado é presidido pela Mesa do Plenário, sendo esta formada por três elementos, eleitos *a priori*, por sistema maioritário. À Mesa compete somente a convocação do Plenário e o acompanhamento dos trabalhos do órgão a que está associada (Colaço, 2010).

Por fim, a Comissão Política Concelhia (CPC) representa a direção política permanente da concelhia no que concerne às iniciativas da juventude partidária. É-lhe imputada a nomeação dos coordenadores concelhios para a formação, dos ensinos Básico, Secundário e Superior, bem como dos Jovens Autarcas Sociais-Democratas, para além da coordenação dos núcleos que integram a sua área de circunscrição e da missão de expansão da JSD, ao nível da concelhia, por via da promoção de debates e palestras para potenciais militantes. É constituída por um Presidente, um máximo de três Vice-Presidentes, um Secretário-Geral e Vogais, perfazendo um total máximo de treze elementos (Colaço, 2010).

### **3.2.5. Militantes e Deputados da JSD**

Pode-se tornar militante da Juventude Social-Democrata qualquer cidadão português ou residente em Portugal, com idade compreendida entre os catorze e os trinta anos, desde que apresente capacidade legal para exercer os respetivos direitos políticos e deseje efetivamente contribuir para os propósitos essenciais da JSD, vir a ser futuramente militante do PSD e se comprometa a respeitar os Estatutos tanto da juventude partidária como do próprio partido. Verifica-se a existência de duas categorias de militantes: os menores, com idade entre os catorze e os dezoito anos e os maiores, desde que atingem a maioridade até aos trinta anos. Perdem o estatuto de militante todos os indivíduos que atinjam os trinta anos; que completem os dezoito anos sem que solicitem a inscrição no PSD num período de um ano; que renunciem a essa qualidade por iniciativa própria; que sejam expulsos por violação dos termos estatutários (CPN da JSD, 2014)

Todos os militantes da referida juventude partidária têm o direito de participar nas iniciativas promovidas pela JSD, contribuir para definir as respetivas linhas programáticas e posições sobre as mais variadas problemáticas para o País - com especial enfoque nas questões associadas à juventude portuguesa -, eleger e ser eleitos para os diversos órgãos, segundo o que está previsto nos Estatutos. Para além disso, podem propor a candidatura de potenciais militantes, receber formação política e cívica e denunciar qualquer infração aos regulamentos e estatutos da JSD (CPN da JSD, 2014).

Por outro lado, constituem-se como deveres dos militantes participar nas atividades da Juventude Social-Democrata, por via do(s) órgão(s) que integram, serem leais às linhas programáticas, estatutos e diretrizes da JSD e PSD, velar pelo bom nome da juventude partidária. Além disso, deverão disseminar entre os jovens portugueses os ideais defendidos pela juventude partidária, dignificar a classe política, bem como as entidades partidárias e não integrar listas concorrentes às apresentadas pelo PSD (CPN da JSD, 2014).

Atualmente, na XIII legislatura, liderada por um governo do Partido Socialista - apoiado por uma maioria parlamentar da qual fazem igualmente parte o Partido Comunista Português, o Bloco de Esquerda e o Partido Ecologista “Os Verdes” -, há, no grupo parlamentar do PSD, constituído por oitenta e nove deputados, sete indivíduos com idade inferior a trinta anos e que, por essa mesma razão, ocupam cargos na JSD, dizendo-se, por isso, que são deputados da Juventude Social-Democrata. São eles Simão Ribeiro, Presidente da Comissão Política Nacional e ex-Líder da Distrital do Porto, Margarida Balseiro Lopes, Secretária-Geral da CPN e ex-Presidente da Distrital de Leiria, Joana Barata Lopes, ainda Presidente da Distrital de Lisboa e ainda António Rodrigues, Bruno Coimbra, Laura Magalhães e Miguel Peixoto, eleitos, respetivamente, pelos círculos eleitorais de Viana do Castelo, Aveiro e Braga, no caso dos últimos dois. Desta forma, conclui-se que a liderança de uma Distrital da JSD é um fator decisivo na indicação, em lugar dito elegível, ao cargo de deputado na Assembleia da República, facto que também se verifica no próprio Partido Social-Democrata (Matos, 2015).

## CAPÍTULO IV - MÉTODO

Partiu-se, *a priori*, do tema geral *Gestão e Comunicação da Mudança Organizacional na Política* que, por sua vez, se concretizou no tema específico da presente dissertação de mestrado *Gestão e Comunicação da Mudança Organizacional nas Juventudes Partidárias – O Caso da JSD*. Assim sendo, e uma vez revistos os conceitos-chave de maior relevância para este trabalho de investigação, impôs-se naturalmente a definição de uma estratégia metodológica que respondesse à respetiva pergunta de partida, no caso, “De que forma um processo de mudança organizacional operado no seio de uma juventude partidária é gerido e comunicado?”. O presente capítulo reveste-se de especial importância qualquer que seja a dissertação considerada que incorpore um trabalho de investigação, na medida em que complementa com o conhecimento científico que vise o campo de estudo em questão, de tal forma que uma tese não se limite única e exclusivamente à revisão bibliográfica acerca das temáticas abordadas nos capítulos anteriores.

Para além de dar resposta à pergunta de partida, com a estratégia metodológica delineada neste capítulo pretendeu-se igualmente dar a conhecer com os objetivos propostos – geral e específicos - *a priori* e confirmar se as hipóteses colocadas se verificam *a posteriori*. Nesta dissertação de mestrado, o objetivo principal passou por compreender como decorre o processo de comunicação e gestão de uma mudança organizacional que possa ocorrer nas juventudes partidárias, no caso, na JSD.

Por conseguinte, foram propostos três objetivos mais específicos para o presente estudo:

- Analisar o decurso do processo de comunicação e gestão da mudança organizacional.
- Percecionar como se processa o momento da tomada de decisão e como é comunicado.
- Verificar se existe uma resistência sistemática a mudanças organizacionais quer por parte da base como do topo da hierarquia.
- Determinar os fatores que conduzem à resistência a mudanças organizacionais por parte dos respetivos elementos.

Para tal, recorreu-se a um estudo de caso com vista a perceber como é que o processo de mudança organizacional é efetivamente gerido e comunicado no seio de uma organização específica, no caso, a JSD. Deste modo, para Yin (1994), considera-se um estudo de caso como sendo um metodologia de investigação empírica aplicável às ciências sociais que tem por base a recolha de dados, quando o foco da investigação se debruça sobre um fenómeno que pode contemplar um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, um processo, um incidente ou um acontecimento, e o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos. Adicionalmente, o estudo de caso foi assessorado de uma metodologia do tipo quantitativa – operacionalizada por via da aplicação de um inquérito por questionário, e de uma metodologia do tipo qualitativo, através da realização\ao de entrevistas semiestruturadas.

#### **4.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

Na presente dissertação, procedeu-se a uma recolha quantitativa de dados por via da realização de inquéritos por questionários a uma amostra de conveniência retirada do universo de militantes da JSD, que se constituem como o objeto de interesse para a efetivação deste trabalho de investigação. Este instrumento de recolha de dados permitiu aferir o modo como decorre o processo de gestão e comunicação da mudança organizacional no seio da referida juventude partidária.

Inquérito por questionário define-se como uma técnica de investigação, recolha e análise estruturada de dados, sobretudo quantitativa, onde se procede à tradução da informação necessária num conjunto de questões específicas que serão respondidas por parte dos inquiridos, sendo, por isso, direcionadas a uma população previamente estabelecida. (Santos, 2013).

O inquérito por questionário correspondente a este trabalho de investigação (anexo...) encontra-se dividido em cinco partes fundamentais. Assim sendo, a primeira é relativa ao processo de comunicação da mudança organizacional (Secção I. – perguntas 1 a 12), a segunda respeitante aos níveis de motivação dos militantes face à mudança na

organização (Secção II. – perguntas 1 a 7), a terceira que diz respeito ao modo mais frequente de como se processam das mudanças na JSD (Secção III.), uma quarta parte onde se pretende perceber as razões da resistência dos militantes à fluidez do processo (Secção IV.) e, finalmente, a quinta na qual é definido o perfil sociodemográfico dos inquiridos (Secção V.). Esta última baseou-se na aferição da idade, género, habilitações literárias, tempo de filiação e cargo ocupado pelos militantes que responderam ao questionário. Nas duas primeiras partes, as diversas questões foram apresentadas aos inquiridos sob a forma de afirmações, às quais estava associado um determinado nível de concordância.

Neste sentido, foi utilizada nas duas primeiras secções supramencionadas a Escala Verbal com Ordenação de Likert, no presente caso com cinco valores, correspondentes a: 1 – “discordo totalmente”; 2 – “discordo parcialmente”; 3 – “Não concordo nem discordo”; 4 – “concordo parcialmente”; 5 – “concordo totalmente”. Na parte correspondente ao tipo de mudança (secção III.), foi apresentada aos inquiridos uma questão fechada com cinco opções de escolha (escolha múltipla), na qual teriam que seleccionar a alternativa que mais aproximava ao modo como eram executadas as mudanças na juventude partidária. A quarta secção era também ela constituída por uma única pergunta, na qual era solicitada aos entrevistados que escolhessem um máximo de três opções entre as várias que eram apresentadas, correspondentes aos principais motivos que conduziam habitualmente à resistência por parte dos militantes às mais variadas mudanças organizacionais que ocorriam na JSD. Por fim, a quinta e última secção, como já foi mencionado no parágrafo anterior, foi única e exclusivamente constituída pelas chamadas questões de identificação para uma melhor percepção do perfil sociodemográfico dos inquiridos.

#### **4.1.1. Procedimento Para Recolha De Dados**

O presente questionário foi elaborado através do *site* de inquéritos *online Google Forms*, tendo posteriormente sido divulgado e partilhado na Internet, por via da rede social *Facebook*, onde foi colocado à disposição dos militantes nos diversos grupos fechados associados quer ao PSD quer à própria JSD, e ainda por correio eletrónico.

Deste modo, o inquérito foi disponibilizado *online* aos militantes no dia 25 de Junho de 2016, os quais tiveram como data limite de resposta o dia 31 de Julho do mesmo ano civil. No total, foram recolhidas 187 respostas, tendo todas elas sido consideradas válidas para posterior análise estatística dos dados nelas contidos. Nesta perspetiva, apenas foram consideradas as respostas dos inquiridos com idade máxima de 30 anos, por esta ser considerada a idade limite para filiação na JSD, segundo os estatutos da referida juventude partidária.

Para a recolha de informação e com o intuito de obtenção de respostas às questões de investigação presentes neste questionário, foram objeto de estudo todos os militantes atualmente filiados na Juventude Social-Democrata, constituindo no seu conjunto, por essa mesma razão, a população deste trabalho de investigação.

#### **4.1.2. Procedimento para a Análise dos Dados dos Inquéritos *Online***

Os dados recolhidos por via da aplicação *online* de inquéritos por questionário aos militantes da Juventude Social-Democrata foram, numa fase posterior, agregados e, consequentemente, analisados com recurso à ferramenta de análise estatística IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics, versão 22.0.

Assim sendo, numa primeira fase, foi efetuado um teste para verificar a confiabilidade do questionário por via do cálculo do Alfa de Cronbach, de tal modo que fosse possível mensurar a consistência das escalas utilizadas ao longo do inquérito.

Posteriormente, procedeu-se a uma caracterização sociodemográfica da amostra considerada, no caso, dos dados relativos à idade, género, habilitações literárias, tempo de filiação e cargo ocupado pelos militantes da juventude partidária. Para tal, efetuou-se uma análise descritiva univariada das cinco variáveis, com recurso às respetivas tabelas de frequências, quer em valor, quer em percentagem. Ainda nesta fase, realizou-se uma análise descritiva de todas as variáveis em estudo, tendo sido considerados como mais relevantes os indicadores respeitantes à média e ao desvio-padrão, bem como os valores mínimos e máximos atribuídos pelos inquiridos a cada uma das variáveis.

Numa terceira fase, procedeu-se a uma análise de variância das várias variáveis, com a realização do teste One-Way ANOVA. Com isto, foi possível comparar médias dos grupos constituintes das cinco variáveis sociodemográficas associadas a cada uma das outras variáveis que foram alvo da análise descritiva na etapa imediatamente anterior. Nos casos específicos em que se registaram diferenças consideráveis entre os grupos (por exemplo, entre a perspectiva de indivíduos do género masculino e feminino, ou entre pessoas com habilitações literárias distintas), foram aplicados testes *post-hoc* – no caso, o de Scheffe – para discernir qual o grupo que mais diferia dos demais.

## 4.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Em relação à recolha dos dados pela via qualitativa, e tendo um fito acima de tudo confirmatório face aos dados obtidos por via da metodologia quantitativa, considerou-se pertinente a recolha de informação através da realização de uma entrevista semiestruturada a dois elementos da JSD que ocupassem um deles um cargo de chefia quer a nível distrital ou concelhio e outro que não detivesse qualquer cargo. Esta opção metodológica contribuiu para uma melhor perceção da fluidez do processo de gestão e comunicação das variadas mudanças organizacionais que ocorrem na referida juventude partidária, em particular, os níveis e razões de hipotéticas resistências a mudanças, o papel dos líderes, a ocorrência de rumores, entre outros aspetos relevantes, bem como se procede nos momentos pré e pro-mudança, fundamentalmente a nível da comunicação interna e manutenção da comunicação com os militantes, respetivamente.

Nesta perspetiva, a pesquisa qualitativa assume um “foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo” (Dalfovo et al., 2008, p. 10). Por esta mesma razão, enfatiza-se a subjetividade em detrimento da objetividade, na medida em que o foco é esse mesmo: a perspetiva do entrevistado. Neste tipo de estudo, o inquiridor detém uma maior flexibilidade na condução da pesquisa, para além de exercer influência sobre ela e ser também influenciado pela própria (Idem).

No que concerne ao conceito de entrevista, Haguette (1997) define-a como sendo “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem

por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Por outro lado, Fortin (2006, p. 245) considera-a “um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas”. O mesmo autor refere as três funções deste método qualitativo, que passam, por um lado, por funcionar modo de exploração e examinação de conceitos, por outro, como instrumento de medida do trabalho de investigação, para além de complementar outros métodos, enquanto método de validação, por exemplo, de métodos de quantitativos, como sucede na presente dissertação.

Neste trabalho de investigação, e sabendo-se *a priori* que o objetivo fundamental passa por perceber todo o funcionamento do processo de gestão e comunicação da mudança organizacional na JSD, considerou-se este método de pesquisa qualitativa como essencial para complementar a análise de dados efetivada por via da aplicação dos inquéritos por questionário *online*, não só tendo em vista a concretização dos objetivos propostos, como também compilar um conjunto de informações que dessem respostas aos testes das hipóteses. Neste sentido, as entrevistas foram elaboradas mediante a apresentação de um guião estruturado que permitisse posteriormente uma análise de conteúdo categorial (por via da definição de categorias e subcategorias), tendo por base os conceitos-chave considerados na revisão de literatura. A colocação destas questões em específico deu a hipótese aos entrevistados de refletirem sobre o modo como é efetivada a gestão e comunicação no decorrer de um processo de mudança, bem como nos períodos que a antecedem e precedem, para além do nível de resistência que se verifica quer entre os militantes-base, quer entre as chefias de topo e intermédias.

Para uma melhor compreensão do modo como foi efetuado guião das entrevistas e da respetiva análise de conteúdo, é apresentada em seguida uma tabela (**Tabela 1**) com o resumo das categorias e subcategorias de análise.

**Tabela 1 - Categorias, subcategorias e respetiva justificação teórica e número da questão correspondente**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	JUSTIFICAÇÃO	NÚMERO
------------	---------------	--------------	--------

		<b>TEÓRICA</b>	<b>DA QUESTÃO</b>
<b>Gestão da Mudança</b>	Tipo e Razão da Mudança	Identificar o tipo de mudanças que tenham ocorrido recentemente na Juventude Social-Democrata, bem como perceber quais as razões que estiveram por detrás das mesmas, para além de se considerar ainda as diferentes etapas do processo de mudança organizacional.	4, 5, 10
	Importância dos Líderes	Aferir a importância dos líderes no processo de mudança organizacional, bem como perceber o modo como lidam e influenciam a ocorrência de rumores na organização.	2, 11
	Envolvimento dos Militantes no Processo	Perceber se os militantes-base são envolvidos nos processos de mudança e, se sim, de que forma, para além de se aferir qual a sua importância no momento que sucede à mudança.	9, 14

	Clima Organizacional	<p>Descrever qual o clima que se vive habitualmente na JSD nos períodos que antecedem e sucedem à mudança, bem como no momento em que decorre e ainda concluir se há ou não rumores na organização que influenciem o processo, a sua razão e os elementos mais ativos neste aspetos.</p>	2, 3, 12, 13
<b>Comunicação da Mudança</b>	Comunicação com os Militantes	<p>Percecionar como decorre geralmente o processo de comunicação interna, perceber como é feita essa mesma comunicação com os militantes enquanto decorre a mudança e no período pós-mudança e aferir se essa comunicação é feita com a devida antecedência.</p>	1, 6, 8, 14
<b>Resistência à Mudança</b>	Resistência dos Militantes-Base e das Chefias	<p>Registar o nível de uma hipotética resistência à mudança quer por parte dos militantes-base quer por parte das chefias intermédias e de topo e</p>	7

		perceber quais as razões por detrás desse descontentamento.	
--	--	---	--

#### 4.2.1. Procedimentos utilizados na Recolha e Análise de Dados

Numa fase inicial, foram efetivados contactos com o intuito de aferir a disponibilidade de militantes específicos, previamente selecionados, em responder às entrevistas. Nesta perspetiva, foram alvo da entrevista dois militantes da Juventude Social-Democrata, um que ocupa um cargo de chefia de topo e o outro que não detém qualquer posição de destaque, ou seja, um militante-base. O objetivo fundamental passou por ter o depoimento de dois indivíduos pertencentes à estrutura, mas que ocupassem posições opostas na hierarquia, de tal como que fosse perceptível como a gestão e comunicação dos processos de mudança era vista por alguém que estivesse na base da hierarquia e, por outro lado, por um militante que estivesse no topo da mesma.

A intenção, numa primeira fase, era que ambas as entrevistas fossem realizadas presencialmente, para que se estabelecesse uma relação mais direta com os entrevistados, contudo, por impossibilidade de um dos inquiridos, uma delas foi efetuado *online*, via correio eletrónico. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas nas seguintes datas:

- A entrevista ao Secretário-Geral da JSD/Açores, Flávio Soares, rececionada por *e-mail*, no dia 17 de Setembro de 2016.
- A entrevista ao Militante-Base, Francisco Rodrigues, realizada presencialmente no dia 23 de Setembro de 2016.

No que concerne à análise dos dados recolhidos através das duas entrevistas supramencionadas, recorreu-se, para tal, à técnica de análise de conteúdo. Bardin (2006) assumiu a análise de conteúdo como “uma técnica que permite fazer inferências, identificando objetiva e sistematicamente as características da mensagem.” Por outro lado, Krippendorff (1989) definiu-a como sendo “uma técnica de pesquisa que permite reproduzir e validar inferências dos dados a partir dos seus contextos”. Deste modo, no

presente ensaio em projeto, a análise de conteúdo será realizada no âmbito da análise categorial, adotando como unidade de registro a frase, que Quivy & Campenhoudt (2005, p. 22) definiram como o cálculo e comparação das frequências, quer em valor, quer em percentagem, de certas características, previamente agrupadas em categorias e subcategorias com relevância para o trabalho de investigação.

## CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez concluído o capítulo metodológico, procede-se, no presente capítulo, à análise dos dados que foram previamente obtidos quer pela aplicação dos inquéritos por questionário quer por via da realização das entrevistas, de tal modo que possam ser apresentados os devidos resultados.

Assim sendo, no que concerne à análise da informação contida nos inquéritos, foi, numa primeira fase, mensurada a confiabilidade interna das escalas que integraram o referido questionário. Numa segunda fase, procedeu-se a uma caracterização sociodemográfica da amostra, exposta através de tabelas de frequências com os respetivos valores e percentagens de cada um dos grupos associadas a estas variáveis, bem como a uma análise descritiva – com a apresentação dos indicadores relativos à média e desvio-padrão. Em terceiro lugar, foi efetivada a análise de variância, de tal forma que fosse possível proceder a uma comparação de médias entre as várias dimensões consideradas no estudo.

### 5.1. ANÁLISE DOS DADOS DOS INQUÉRITOS ONLINE

#### 5.1.1. Confiabilidade Interna das Escalas

Para avaliar a consistência interna das escalas, utiliza-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, de tal modo que seja perceptível a relação entre os valores médios dos diferentes grupos que integram as variáveis em estudo, o que possibilita uma análise e discussão dos resultados mais segura.

Nunnaly (1978), o autor mais associado aos testes de confiabilidade interna de escalas, assumiu que quanto mais próximo de 1 fosse o valor do referido coeficiente, mais consistente seria a escala em análise, considerando 0,7 como o valor mínimo aceitável para o *Alpha de Cronbach*. O mesmo autor afirmou ainda que valores acima dos 0,8 já se assumiriam como bastante bons para avaliar a consistência da escala, ao passo que entre os situados entre os 0,6 e os 0,7 seriam considerados questionáveis e abaixo desse valor inaceitáveis.

## Comunicação da Mudança

Os dados apresentados na Tabela 2 são relativos à análise da confiabilidade interna da escala respeitante à variável “Comunicação da Mudança”.

Alpha de Cronbach	Nº de itens
0,89	5

Tabela 2: Alpha de Cronbach – Comunicação da Mudança

Assim sendo, para a referida escala, foi obtido um valor de *Alpha de Cronbach* considerado bastante bom ( $\alpha=0,89$ ), assaz superior ao mínimo aceitável de 0,7. Conclui-se, deste modo, que os cinco itens da variável considerada medem de forma consistente a dimensão em questão.

## Importância dos Líderes

Na Tabela seguinte são apresentados os resultados da análise da consistência da escala relativa à variável “Importância dos Líderes”.

Alpha de Cronbach	Nº de itens
0,85	4

Tabela 3: Alpha de Cronbach – Importância dos Líderes

Para esta escala foi obtido um nível de confiabilidade igualmente bom ( $\alpha=0,85$ ), à semelhança do que já sucedera com a anterior. Deste modo, considera-se, por essa mesma razão, que os dados são unidimensionais e que, por isso mesmo, os quatro itens medem de modo adequado esta dimensão de análise.

## Envolvimento dos Militantes

A Tabela 4 apresenta os resultados que dizem respeito à variável “Envolvimento dos Militantes”, no que toca à análise da consistência da respetiva escala.

Alpha de Cronbach	Nº de itens
0,77	3

Tabela 4: Alpha de Cronbach – Envolvimento dos Militantes

Neste caso, embora o valor do Alpha seja ligeiramente inferior em comparação com as primeiras duas variáveis ( $\alpha=0,77$ ) é, ainda assim, considerado bastante positivo no que concerne à fiabilidade da escala que mede esta dimensão em específico.

### Motivação para a Mudança

Neste caso, são apresentados os dados respeitantes à análise da confiabilidade interna da escala associada à “Motivação para a Mudança”.

Alpha de Cronbach	Nº de itens
0,68	3

Tabela 5: Alpha de Cronbach – Motivação para a Mudança

No que concerne à escala da “Motivação para a Mudança”, foi obtido o valor de 0,68 para o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, ligeiramente inferior aos 0,7 que Nunnally considerada com o mínimo para que uma escala fosse considerada fiável para medir uma dimensão de análise. Ainda assim, optou-se pela manutenção destes três itens, na medida em que a escala utilizada já foi amiúde aplicada em diversos contextos organizacionais e culturais, tendo apresentado noutros estudos ótimas qualidades psicométricas.

### Resistência à Mudança

Relativamente à última variável cuja escala foi alvo do teste de consistência interna, a Tabela 6 dá-nos os respetivos resultados.

Alpha de Cronbach	Nº de itens
0,63	4

Tabela 6: Alpha de Cronbach – Resistência à Mudança

Para esta variável, o valor do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, tal como no caso anterior, também apresentou um valor ligeiramente inferior ao patamar apontado por Nunally (1978). Optamos por manter os quatro itens, pelas mesmas razões expostas anteriormente.

### 5.1.2. Caracterização da Amostra - Dados Sociodemográficos

#### Idade

Em primeiro lugar, importa ressaltar o facto da amostra que será alvo de análise ser constituída por 187 indivíduos. Assim sendo, no que concerne à idade dos inquiridos, sabia-se, *a priori*, que a distribuição etária só contemplaria indivíduos até os 30 anos, pelo facto desta se constituir como a idade limite para a filiação na JSD. Assim sendo, dentro das faixas etárias consideradas (“menos de 18 anos”; “entre os 18 e os 25 anos” e “entre os 26 e os 30 anos), verificou-se uma clara prevalência de militantes cuja idade está compreendida entre os 18 e os 25 anos, constituindo estes mais de metade da amostra, no caso, 57,8% (108). Por outro, os menores de idade perfazem 28,3% da amostra, com 53 elementos, ao passo que a faixa etária menos representada é a “entre os 26 e os 30”, com uma percentagem de 13,9% (26) (Tabela 7).

	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
<b>Menos de 18 anos</b>	53	28,3	28,3
<b>"Entre os 18 e os 25 anos"</b>	108	57,8	86,1
<b>"Entre os 26 e os 30 anos"</b>	26	13,9	100
<b>Total</b>	187	100,0	

Tabela 7: Distribuição Etária

## Género

Sabe-se, *a priori*, que o número total da amostra foi de 187. Assim sendo, considerando o género dos inquiridos, verificou-se que 51,9% (97) dos entrevistados são do sexo masculino, ao passo que os restantes 48,1% (90) são do sexo feminino. Percecionou-se, deste modo, uma distribuição quase equitativa de géneros, com os elementos do sexo feminino a denotarem já uma grande presença na Juventude Social-Democrata, peso o facto da maioria ligeira dos indivíduos do sexo masculino (Tabela 8).

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
<b>Masculino</b>	97	51,9	51,9
<b>Feminino</b>	90	48,1	100,0
<b>Total</b>	187	100,0	

Tabela 8: Distribuição de Género

## Habilitações Literárias

Relativamente às habilitações literárias dos entrevistados, e segundo os dados apresentados pela Tabela 9, constata-se que quase metade dos indivíduos da amostra tem apenas completo o Ensino Secundário, no caso, 44,9% (84), facto que se coaduna com a faixa etária mais prevalente identificada anteriormente, que se situava entre os 18 e os 25 anos. Destaque ainda para o facto da percentagem de militantes que já completou a Licenciatura ser bastante semelhante à dos indivíduos que concluíram apenas o 3º Ciclo do Ensino Básico (44 e 42, respetivamente), facto explicado pela existência de um número ainda considerável de militantes menores de idade. Por fim, constatou-se ainda que apenas 8,6% (16) já tinham concluído um nível acima do da Licenciatura (neste caso, Pós-Graduação ou Mestrado, uma vez que ninguém assumiu deter já o grau de Doutoramento) e somente um indivíduo detinha apenas o 2º Ciclo do Ensino Básico completo.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
2º Ciclo do Ensino Básico	1	,5	,5
3º Ciclo do Ensino Básico	42	22,5	23,0
Ensino Secundário	84	44,9	67,9
Licenciatura	44	23,5	91,4
Pós-Graduação/Mestrado	16	8,6	100,0
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 9: Distribuição das Habilitações Literárias

### Tempo de Filiação

Relativamente à variável “Tempo de Filiação”, e considerando os 187 inquiridos da amostra, constatou-se que a frequência de indivíduos que se encontram filiados na JSD há menos de 1 anos mas há mais de 6 meses é praticamente igual ao número de militantes que já estão filiados no intervalo de tempo de 1 a 4 anos (61 e 62, respetivamente, que corresponde, percentualmente, a 32,6% e 33,2%). Por outro lado, verificou-se a existência de 39 indivíduos filiados há pelo menos 5 anos (20,9%), sendo que a categoria menos prevalente a correspondente aos militantes que integram a Juventude Social-Democrata há menos de 6 meses (4,8% - 9 indivíduos).

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
<u>1 - 6 meses</u>	9	4,8	4,8
<u>6 - 12 meses</u>	61	32,6	37,4
<u>1 - 4 anos</u>	62	33,2	70,6
<u>5 - 10 anos</u>	39	20,9	91,4
Mais de 10 anos	16	8,6	100,0
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100,0</b>	

Tabela 10: Distribuição do Tempo de Filiação

## Cargo Ocupado

Em relação à última variável que concerne à caracterização sociodemográfica, ou seja, o cargo ocupado por cada uma dos militantes entrevistados na Juventude Partidária, constatou-se que a maioria se situa na base da hierarquia (militante-base), com uma percentagem de 62,6%, o equivalente a 117 dos 187 indivíduos da amostra. Por outro lado, responderam ao inquérito por questionário 6 Presidentes (de distritais ou concelhias), 14 Vice-Presidentes (7,5%), 13 Secretários-Gerais (7%) e 37 Vogais (19,8), tendo sido neste último grupo os Coordenadores do Ensino Secundário ou Universitário. As frequências apresentadas pela Tabela 11 são representativas das estruturas em pirâmide que são representativas do modo como se dispõe a hierarquia na maioria das organizações atuais.

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Cumulativa</b>
<b>Presidente</b>	6	3,2	3,2
<b>Vice-Presidente</b>	14	7,5	10,7
<b>Secretário-Geral</b>	13	7,0	17,6
<b>Vogal</b>	37	19,8	37,4
<b>Militante-Base</b>	117	62,6	100,0
<b>Total</b>	187	100,0	

Tabela 11: Distribuição dos Cargos Ocupados

### 5.1.3. Análise Descritiva: O Processo de Gestão e Comunicação da Mudança Na Jsd

Nesta fase, foram apresentadas aos inquiridos 19 afirmações, correspondentes às secções 1 e 2 dos inquéritos por questionário que foram aplicados aos militantes da JSD, as quais foram posteriormente avaliadas por cada um deles em escalas de concordância cujos valores variavam entre 1 e 5 (desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”), como aliás já tinha sido referido anteriormente. Estas afirmações já tinham

sido previamente distribuídas por cinco dimensões: “Comunicação da Mudança”, “Importância dos Líderes”, “Envolvimento dos Militantes”, “Motivação para a Mudança” e “Resistência à Mudança”.

É tendo em conta todos estes critérios que vão ser apresentados nas tabelas seguintes os resultados correspondentes a cada uma das dimensões mencionadas.

### **Comunicação da Mudança**

Tendo por base os resultados apresentados pela Tabela 12, facilmente se constata que a opinião dos militantes em relação ao modo como são comunicadas as mudanças organizacionais é relativamente positiva, de tal modo que o valor médio do conjunto dos itens que compõem esta dimensão é de 3,70 (e o d.p. =0,81).

	<b>Nº</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Comunicação da Mudança</b>	187	1	5	3,70	0,81

Tabela 12: Análise Descritiva da Dimensão “Comunicação da Mudança”

Numa análise mais específica a cada um dos itens que compõem a dimensão “Comunicação da Mudança”, verifica-se que o relativo à fluidez da comunicação entre militantes-base é aquele que apresenta um maior nível de concordância ( $m=3,99$ ;  $d.p.=1,03$ ). No sentido oposto, o item correspondente à “informação dos aspetos menos positivos que possam ocorrer durante o processo” foi aquele que a consensualidade foi menor, com o valor da média a ser ligeiramente superior a 3 ( $m=3,16$ ;  $0,97$ ). Por outro lado, é ainda de realçar o facto de a todos os itens terem sido atribuídos a totalidade os valores da escala de concordância (de 1 até 5).

Nos restantes três itens, isto é, os relacionados com a circulação interna de informação, a eficácia da comunicação interna e a bidirecionalidade da comunicação, foi possível constatar que todos eles apresentaram graus de concordância relativamente elevados ( $m=3,81$ ;  $m=3,83$  e  $m=3,69$ , respetivamente).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Existe circulação interna da informação sobre o processo de mudança organizacional.	187	1	5	3,81	0,85
A comunicação interna motiva-me a atingir as metas da mudança organizacionais.	187	1	5	3,83	1,06
Existe circulação interna da informação sobre hipotéticos aspetos menos positivos que possam ocorrer durante o processo.	187	1	5	3,16	0,97
A comunicação entre os militantes-base é aberta e flui livremente.	187	1	5	3,99	1,03
O processo de comunicação da mudança é bidirecional (de mim para a chefia direta e da chefia direta para mim).	187	1	5	3,69	0,92

Tabela 13: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Comunicação da Mudança”

### Importância dos Líderes

Relativamente à importância que os líderes da Juventude Partidária têm na fluidez do processo de mudança organizacional, verifica-se que os filiados da JSD têm, em média, e à semelhança da dimensão anterior, uma opinião positiva acerca das respetivas chefias intermédias e de topo ( $m=3,68$ ;  $d.p.=0,81$ ).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>Importância</b>	187	1	5	3,68	0,81

## dos Líderes

Tabela 14: Análise Descritiva da Dimensão “Importância dos Líderes”

Analisando especificamente os quatro itens que constituem a dimensão “Importância dos Líderes”, por via dos resultados apresentados pela Tabela 15, constatou-se que todos eles foram avaliados quer com o valor mínimo, quer com o valor máximo da escala de concordância, isto é, com o 1 e o 5. Contudo, foi o referente à antecedência com que a informação proveniente das chefias diretas chega aos militantes-base aquele que se destacou com o maior nível de concordância, com o valor da média a aproximar-se de 4 ( $m=3,92$ ;  $d.p.=0,97$ ). Por outro lado, o relativo à frequência da comunicação por parte das chefias de topo e intermédias foi aquele cuja opinião dos inquiridos apresentou menor consensualidade ( $m=3,45$ ;  $d.p.=0,93$ ).

No que concerne aos restantes dois itens, verificou-se que o item respeitante à capacidade de comunicação dos líderes apresentou um grau de concordância superior ( $m=3,88$ ;  $d.p.=1,03$ ) quando comparado com a precisão e clareza dessa mesma comunicação ( $m=3,67$ ;  $d.p.=0,95$ ).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A informação proveniente das chefias de topo e intermédia é realizada atempada e oportunamente.	187	1	5	3,92	0,97
As chefias de topo e intermédia têm uma boa capacidade para comunicar com os militantes-base.	187	1	5	3,88	1,03
A minha chefia direta comunica comigo frequentemente.	187	1	5	3,45	0,93
A comunicação proveniente da minha chefia direta é completa (inclui todos os factos relevantes), clara e precisa.	187	1	5	3,67	0,95

Tabela 15: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Importância dos Líderes”

**Envolvimento dos Militantes**

Com base na Tabela 16, verifica-se, por via dos respectivos dados que apresenta ( $m=3,39$ ;  $d.p.=0,80$ ), que os militantes-base nem sempre são envolvidos no processo de mudança, mas não o fazem assim com tanta frequência, na medida em que o valor médio é inclusive inferior a 3,5.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>Envolvimento dos Militantes</b>	187	1	5	3,39	0,80

Tabela 16: Análise Descritiva da Dimensão “Envolvimento dos Militantes”

Numa dimensão, no caso a correspondente ao “Envolvimento dos Militantes”, que conta apenas com três itens e com a média mais baixa quando comparada com as duas últimas, percebeu-se a estimulação do sentimento de pertença e integração por parte das chefias diretas foi, dos três, aquele que gerou um maior grau de concordância ( $m=3,93$ ;  $d.p.=1,00$ ). No sentido oposto, o que concerne à orientação do posicionamento dos militantes face ao processo de mudança foi o que apresentou um menor valor na escala de consensualidade, inclusive inferior a 3 ( $m=2,98$ ;  $d.p.=0,96$ ).

Relativamente ao único item que não foi mencionado no parágrafo anterior, que se refere ao encorajamento de uma comunicação aberta e transparente, verifica-se que, embora seja efetivamente superior ao item menos consensual entre os militantes, o valor da média fica ainda assim aquém das expectativas ( $m=3,27$ ;  $d.p.=3,27$ ).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>A minha chefia direta informa-me sobre o modo como as minhas funções se enquadram</b>	187	1	5	3,93	1,00

<b>nos objetivos do processo de mudança.</b>					
<b>A partilha de informação com a minha chefia direta vai além da mera orientação sobre como me devo posicionar perante a mudança.</b>	187	1	5	2,98	0,96
<b>A minha chefia direta encoraja a existência de uma comunicação aberta.</b>	187	1	5	3,27	0,95

Tabela 17: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Envolvimento dos Militantes”

### **Motivação para a Mudança**

Embora esta dimensão se refira à “Motivação para a Mudança”, neste caso específico, e ao contrário do que sucede que com as dimensões anteriores, quando mais próximo de 1 for o valor médio, maior seria essa mesma motivação, uma vez que os respetivos itens se referem a alterações nas tarefas e nas rotinas de trabalho. Assim sendo, constatou-se, por via da Tabela 18, que a motivação dos militantes para as mudanças é bastante elevada, com a média desta dimensão a ser inferior a 2 ( $m=1,88$ ;  $d.p.=0,62$ ).

	<b>Nº</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Motivação para a Mudança</b>	187	1	4	1,88	0,62

Tabela 18: Análise Descritiva da Dimensão “Motivação para a Mudança”

A dimensão relativa à “Motivação para a Mudança” e, conseqüentemente às alterações das rotinas de trabalho conta, à semelhança da anterior, também somente com três itens. Entre eles, o que gerou um maior nível motivacional foi aquele que apresentou o valor da média mais baixo, ao contrário do que sucedeu com as dimensões precedentes, onde um maior valor na escala de consensualidade correspondia a uma avaliação mais positiva de um determinado item (facto que já foi explicado no parágrafo imediatamente anterior). Assim sendo, o item que gerou menor concordância foi o que confrontou a

preferência por tarefas monótonas ou, por outro lado, por tarefas que trouxessem imprevistos ou surpresas ( $m=1,72$ ;  $d.p.=0,72$ ).

O item que aparece na segunda posição em relação ao grau de concordância dos militantes é o que diz respeito à aceitação – ou não – de tarefas inovadoras, cuja média apresenta um valor igualmente bastante positivo, sendo também ele inferior a 2 ( $m=1,80$ ;  $d.p.=0,80$ ). Por fim, o que gerou maior consenso foi o que concerne à implementação de alterações significativas nas rotinas de trabalho, embora ainda assim grande parte dos militantes se assuma entusiasmado com esta possibilidade ( $m=2,13$ ;  $d.p.=0,87$ ).

<b>Itens</b>	<b>Nº</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Prefiro estar sempre a desempenhar as mesmas tarefas do que experimentar funções novas e diferentes.</b>	187	1	4	1,80	0,80
<b>Prefiro tarefas monótonas a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas.</b>	187	1	4	1,72	0,72
<b>Se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu sentir-me-ia aborrecido.</b>	187	1	4	2,13	0,87

Tabela 19: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Motivação para a Mudança”

### **Resistência à Mudança**

Por fim, no que concerne à dimensão “Resistência à Mudança”, a análise dos resultados foi feita à semelhança da dimensão anterior, na medida em que um valor médio mais próximo de 1 seria considerado mais positivo, uma vez que, quanto menor fosse a média, menor seria, por conseguinte, a resistência dos inquiridos à mudança. Constatou-

se, deste modo, que, embora não muito evidência, se verifica ocasionalmente uma resistência à mudança por parte dos militantes ( $m=2,30$ ;  $0,62$ ).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>Resistência à Mudança</b>	187	1	4	2,30	0,62

Tabela 20: Análise Descritiva da Dimensão “Resistência à Mudança”

No que concerne à análise descritiva dos itens da última dimensão em estudo, verifica-se, pela observação da Tabela 21, que a um deles - no caso ao que se refere à resistência à mudança em momento de pressão para a adesão à mesma, ainda que a situação possa vir a ser benéfica -, nenhum dos inquiridos atribuiu o valor máximo da escala de consensualidade, ou seja, ninguém concorda totalmente com esta afirmação. Curiosamente, esse acaba por ser o item mais consensual entre os militantes, com a média mais elevada ( $m=2,40$ ;  $d.p.=0,72$ ), embora ninguém o tenha avaliado com o valor máximo. Por outro lado, constatou-se igualmente que alguns dos inquiridos têm a tendência para pensar que as mudanças são para pior ( $m=2,38$ ;  $d.p.=1,11$ ) e mesma a resistir sistematicamente a mudanças ( $m=2,33$ ;  $d.p.=0,72$ ). Ainda de ressaltar que o que gerou menor consensualidade respeita também ele à resistência à mudança, mas quando estas podem vir a ser benéficas para o militante em questão ( $m=2,11$ ;  $d.p.=0,81$ ).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
<b>Tenho a tendência para pensar que as mudanças são para pior.</b>	187	1	5	2,38	1,11
<b>Às vezes dou por mim a evitar mudanças, mesmo que saiba que podem ser boas para mim.</b>	187	1	5	2,11	0,81
<b>Quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir</b>	187	1	4	2,40	0,72

a beneficiar.					
Não é fácil alguém fazer-me aderir a um processo de mudança.	187	1	5	2,33	0,90

Tabela 21: Análise Descritiva dos Itens da Dimensão “Resistência à Mudança”

#### 5.1.4. Tipo de Mudança: O Modo como decorre o Processo

Numa fase seguinte, e depois de percecionada a perspectiva dos militantes da JSD em relação ao modo como a mudança é comunicada, a importância dos líderes e o envolvimento dos militantes-base no processo, bem como a motivação com que os próprios encaram a mudança e o respetivo grau de resistência à mesma, procurou-se avaliar qual a visão que inquiridos têm sobre o modo como decorre o processo de mudança organizacional no seu global. Para tal, foi-lhes questionado acerca dos tipos de mudança que ocorrem com mais frequência nesta Juventude Partidária. Nesse sentido, foi-lhes dado a escolher uma (e só uma) das cinco alternativas seguintes: “Processual e Burocrática”, “Pacífica, sem qualquer resistência”, “Coerciva, imposta pelo topo”, “Participada e colaborativa” ou “Não sabe”. Deste modo, procurou-se uma vez mais perceber qual o papel dos líderes no processo, bem como o nível envolvimento dos militantes-base na mudança.

#### Na sua opinião, as mudanças efectuam-se de forma:

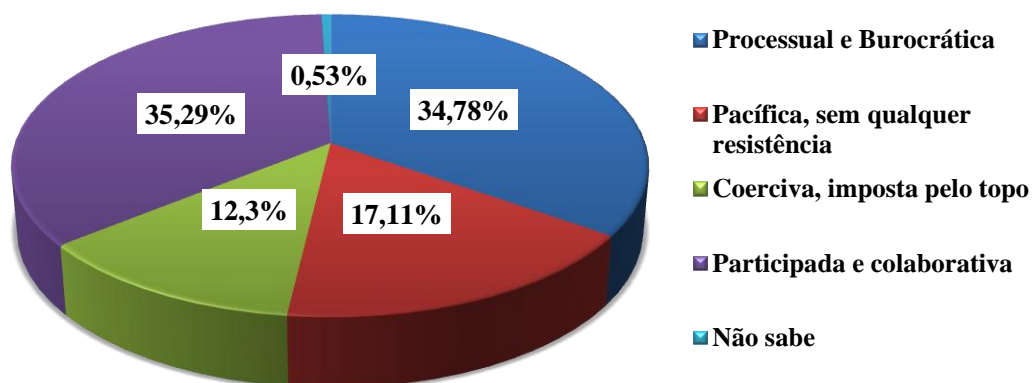


Gráfico 1: Análise Percentual da Variável "Tipo de Mudança"

Assim sendo, pela observação do Gráfico 1, verifica-se que embora uma parte considerável dos inquiridos associe as mudanças a momentos de participação e colaboração entre militantes (35,29%), existe igualmente uma percentagem semelhante de indivíduos que as consideram como meras situações processuais e burocráticas (34,78%). De realçar ainda o facto de 12,3% dos inquiridos acreditar que os processos de mudança organizacional são geralmente impostos pelas chefias de topo de uma forma coerciva, considerando não ter qualquer influência sobre o processo. Constatou-se igualmente que 17,11% dos indivíduos inquiridos descreveu as mudanças como sendo “pacíficas, sem qualquer resistência” por parte dos militantes.

#### **5.1.5. Análise de Variância**

Uma vez efetivada a análise descritiva de todas as cinco dimensões consideradas no presente trabalho de investigação, bem como dos itens que as constituem, com a apresentação das respetivas médias e desvios-padrões, optou-se pela realização de uma análise de variância (ANOVA). O referido teste estatístico possibilitou a comparação das médias de cada uma das dimensões em função de cada um dos fatores sociodemográficos e mesmo dentro dos diferentes grupos que compõem esses mesmo fatores. Assim sendo, a efetivação desta análise permite discernir se de facto existem discrepâncias de opinião dentro dos grupos que compõem as cinco variáveis sociodemográficas consideradas em relação às cinco dimensões em estudo. Deste modo, para que tal se verifique – a diferença de médias entre dois ou mais grupos de uma mesma variável – a significância (Sig.) associada ao teste terá que ser obrigatoriamente igual ou inferior a 0,05. Caso contrário, constatar-se-á que não existem discrepâncias estatisticamente significativas para um intervalo de confiança de 95% (Sig. > 0,05) (Guimarães & Sarsfield, 2007).

#### **Comunicação da Mudança**

Por via da análise da Tabela 22, é possível constatar que, independentemente das habilitações literárias dos inquiridos ( $p=0,06 > 0,05$ ) e do cargo ocupado ( $p=0,23 >$

0,05), a opinião dos militantes em relação ao modo como a mudança organizacional é comunicação não regista discrepâncias muito acentuadas. Pelo contrário, no que toca aos grupos que integram quer a variável sociodemográfica “género” quer a variável “idade”, verifica-se que, pela observação das respetivas significâncias ( $p=0,00$  em ambos os casos), existem diferenças significativas no valor da média entre os grupos que constituem as referidas dimensões. Assim sendo, conclui-se que a visão dos entrevistados relativamente à comunicação da mudança varia consoante o seu género e idade.

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Idade</b>	5,39	0,00
<b>Género</b>	33,30	0,00
<b>Habilitações Literárias</b>	2,32	0,06
<b>Cargo Ocupado</b>	1,41	0,23

Tabela 22: Análise de Variância da Dimensão “Comunicação da Mudança”

Por essa mesma razão, procedeu-se à realização do teste *post hoc Scheffe* com o intuito de averiguar qual das faixas etárias apresentava uma média significativamente discrepante em relação às outras duas ou se todas elas divergiam no valor médio. De realçar que o referido teste só efetivado (quando aplicável) às variáveis “Idade”, “Género” e “Cargo Ocupado”, uma vez que um dos grupos da variável “Habilitações Literárias” apresenta menos de dois casos, o que pode conduzir a que a respetiva média se afaste de forma veemente da dos restantes grupos. Por essa mesma razão, as diferenças registadas nas demais dimensões em função das habilitações literárias serão consideradas irrelevantes. Neste caso específico, apenas se verificaram diferenças substanciais mediante a idade dos inquiridos.

Deste modo, constatou-se, pela análise da Tabela 23, no que concerne ao modo como o processo de mudança é comunicado aos militantes, que foram os menores de 18 anos os que apresentaram uma opinião mais favorável ( $m=4,02$ ;  $d.p.=0,78$ ), ao passo que os mais velhos (entre os 26 e os 30 anos) foram aqueles que tiveram uma perspetiva menos positiva sobre o assunto ( $m=3,38$ ;  $d.p.=0,77$ ).

<b>Idade</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Menores de 18</b>	53	4,02	0,78
<b>18-25 Anos</b>	108	3,63	0,80
<b>26-30 Anos</b>	26	3,38	0,77
<b>Total</b>	187	3,70	0,81

Tabela 23: Análise de Variância: “Comunicação da Mudança” em função da Idade

Por outro lado, por via da observação dos resultados apresentados pela Tabela 24, verificou-se que a opinião dos militantes do sexo masculino e feminino diverge significativamente no que concerne ao modo como a mudança é comunicada. Neste sentido, constatou que são os homens os que detêm uma visão mais favorável da dimensão em análise, bastante positiva no caso ( $m=4,01$ ;  $d.p.=0,68$ ). No que respeita às mulheres, a opinião é consideravelmente menos positiva quando comparada com a dos homens, mas ainda assim considera-se favorável ( $m=3,38$ ;  $d.p.=0,82$ ).

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Masculino</b>	97	4,01	0,68
<b>Feminino</b>	90	3,38	0,82
<b>Total</b>	187	3,70	0,81

Tabela 24: Análise de Variância: “Comunicação da Mudança” em função do Género

### **Importância dos Líderes**

No que concerne à dimensão “Importância dos Líderes”, e à semelhança do sucedido no caso imediatamente anterior, a perceção dos militantes em relação a esta variável também apresenta discrepâncias em função do respetivo género e idade, uma vez que em ambas as situações, o nível de significância é inferior a 0,05 ( $p=0,00$ ), facto que leva imediatamente à rejeição da hipótese de igualdades de médias entre os grupos. O mesmo sucede com a variável “habilitações literárias”, cujo valor da significância é também inferior a 0,05 ( $p=0,02$ ). Neste caso, a única situação em que verifica uma igualdade de variância entre as populações subjacente aos cinco grupos é no que

respeita ao cargo ocupado pelos militantes na JSD, onde a opinião dos inquiridos não varia consoante o respetivo nível na hierarquia da Juventude Partidária.

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Idade</b>	6,89	0,00
<b>Género</b>	29,97	0,00
<b>Habilitações Literárias</b>	3,08	0,02
<b>Cargo Ocupado</b>	1,66	0,16

Tabela 25: Análise de Variância da Dimensão “Importância dos Líderes”

Após a realização do teste *post hoc* Scheffe, para a comparação de médias das diferentes faixas etárias no que respeita à respetiva opinião acerca do trabalho dos líderes no processo de mudança organizacional, foi possível verificar que são novamente os mais jovens (menores de 18 anos) aqueles procederam a uma avaliação mais positiva sobre esta dimensão ( $m=4,02$ ;  $d.p.=0,81$ ). No sentido oposto, foram uma vez mais, à semelhança da análise anterior, os indivíduos que integram a faixa etária dos 26 aos 30 anos os que apresentaram uma visão mais desfavorável sobre a prestação das chefias no processo ( $m=3,26$ ;  $d.p.=0,80$ ).

<b>Idade</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Menores de 18</b>	53	4,02	0,81
<b>18-25 Anos</b>	108	3,62	0,75
<b>26-30 Anos</b>	26	3,26	0,80
<b>Total</b>	187	3,68	0,81

Tabela 26: Análise de Variância: “Importância dos Líderes” em função da Idade

Homens e mulheres voltaram a divergir no que concerne à importância que as chefias de topo e intermédias têm no decorrer dos momentos de mudança organizacional. Ainda assim, a perspetiva dos militantes do sexo masculino voltou novamente a ser mais positiva quando comparada com a opinião dos indivíduos do género feminino ( $m=3,97$ ;  $d.p.=0,73$ , no caso dos homens e  $m=3,37$ ;  $d.p.=0,77$ , no caso das mulheres).

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Masculino</b>	97	3,97	0,73
<b>Feminino</b>	90	3,37	0,77
<b>Total</b>	187	3,68	0,81

Tabela 27: Análise de Variância: “Importância dos Líderes” em função do Género

### **Envolvimento dos Militantes**

Em relação ao envolvimento dos militantes no processo de mudança organizacional, foi possível verificar que, existem discrepâncias significativas nos valores médios dos grupos que constituem os fatores sociodemográficos “Idade” e “Género” ( $p=0$  nos dois casos), ou seja, mais uma vez a opinião dos inquiridos relativamente a esta dimensão em específico varia bastante consoante a respetiva idade e género. O mesmo sucede em função das habilitações literárias ( $p=0,05$ ) e do cargo ocupado pelos militantes na JSD ( $p=0,03 < 0,05$ ), onde a hipótese de igualdade de médias é também rejeitada nestes dois casos.

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Idade</b>	4,86	0,00
<b>Género</b>	25,88	0,00
<b>Habilitações Literárias</b>	2,46	0,05
<b>Cargo Ocupado</b>	2,74	0,03

Tabela 28: Análise de Variância da Dimensão “Envolvimento dos Militantes”

Se considerarmos cada uma das faixas etárias em estudo no presente trabalho de investigação, constatamos, pela observação da Tabela 27, que uma vez mais são os militantes mais novos (os menores de 18 anos) os que têm uma perspetiva mais favorável sobre o modo como as chefias de topo e intermédias envolvem os militantes-base em todas as etapas que constituem o processo de mudança ( $m=3,64$ ;  $d.p.=0,75$ ). Por outro lado, foram novamente os inquiridos que integram a faixa etária dos 26 aos 30 anos a avaliarem de forma mais negativa a dimensão em análise, inclusive com uma média inferior a 3 ( $m=2,97$ ;  $d.p.=0,75$ ). Já os inquiridos com idades entre os 18 e os 25

anos avaliaram o grau de envolvimento dos militantes no processo, em média, com um valor razoavelmente positivo ( $m=3,38$ ;  $d.p.=0,80$ ).

<b>Idade</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Menores de 18</b>	53	3,64	0,75
<b>18-25 Anos</b>	108	3,38	0,80
<b>26-30 Anos</b>	26	2,97	0,75
<b>Total</b>	187	3,39	0,80

Tabela 29: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes” em função da Idade

A opinião de militantes do sexo masculino e feminino voltou uma vez mais a apresentar discrepâncias significativas, desta vez relativamente ao grau de envolvimento dos militantes no processo de mudança organizacional. Deste modo, foram novamente os indivíduos do género masculino a deter uma visão mais favorável sobre a dimensão em questão ( $m=3,66$ ;  $d.p.=0,73$ ). No caso das mulheres, a opinião foi ligeiramente mais desfavorável, mas ainda assim considerada positiva ( $m=3,10$ ;  $d.p.=0,78$ ).

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Masculino</b>	97	3,66	0,73
<b>Feminino</b>	90	3,10	0,78
<b>Total</b>	187	3,39	0,80

Tabela 30: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes” em função do Género

A dimensão relativa ao nível de envolvimento dos militantes no processo de mudança foi a única cuja opinião dos entrevistados variou consoante o cargo que ocupam na hierarquia da JSD. Assim sendo, se considerarmos somente os presidentes – de distritais e concelhias – que responderam ao questionário, verificamos que a sua visão sobre a dimensão em questão é bastante positiva ( $m=4,11$ ;  $d.p.=0,27$ ). Já os militantes que se encontram na base da pirâmide hierárquica são aqueles que apresentam uma opinião menos favorável relativamente ao seu próprio grau de envolvimento ( $m=3,29$ ;  $d.p.=0,89$ ). Foi possível igualmente concluir que à medida que se desce na estrutura hierárquica da Juventude Partidária, a perspetiva sobre esta dimensão vai-se tornando cada vez menos favorável.

<b>Cargo Ocupado</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Presidente</b>	6	4,11	0,27
<b>Vice-Presidente</b>	14	3,81	0,52
<b>Secretário-Geral</b>	13	3,38	0,61
<b>Vogal/Coordenador</b>	37	3,44	0,56
<b>Militante-Base</b>	117	3,29	0,89
<b>Total</b>	187	3,89	0,80

Tabela 31: Análise de Variância: “Envolvimento dos Militantes”  
em função do Cargo Ocupado

### **Motivação para a Mudança**

No que respeita à motivação para a mudança por parte dos militantes entrevistados, constatou-se que, nesta situação específica, não se verificou uma diferença significativa no valor médio observado nas diferentes faixas etárias consideradas na análise ( $p=0,16 > 0,05$ ), algo que foi possível observar na variável “Género”, onde a opinião divergiu significativamente consoante se tratava de um indivíduo do sexo masculino ou do sexo feminino ( $p=0,00 < 0,05$ ). O mesmo se verificou em função das habilitações literárias, cujo nível de significância foi também ele 0 ( $p=0,00 < 0,05$ ). Por fim, de ressaltar ainda que, uma vez mais, a opinião dos inquiridos não variou de forma significativa mediante o cargo que ocupam na Juventude Partidária, pelo que, neste caso, não foi rejeitada a hipótese de igualdade de médias entre os grupos ( $p=0,16 > 0,05$ ).

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Idade</b>	1,72	0,16
<b>Género</b>	9,58	0,00
<b>Habilitações Literárias</b>	3,74	0,00
<b>Cargo Ocupado</b>	1,69	0,16

Tabela 32: Análise de Variância da Dimensão “Motivação para a Mudança”

No que concerne à “Motivação para a Mudança”, a perspectiva dos filiados da Juventude Social-Democrata em relação a esta dimensão, à semelhança do que sucede em todas as outras, também varia mediante se trate de um indivíduo de género masculino ou feminino. Assim sendo, foram as mulheres as que relevaram uma maior motivação para enfrentar as situações de mudança, com uma média inferior à dos homens ( $m=1,74$ ;  $d.p=0,63$  no caso dos indivíduos do sexo feminino e  $m=2,02$ ;  $d.p.=0,63$  para os militantes do género masculino).

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Masculino</b>	97	2,02	0,63
<b>Feminino</b>	90	1,74	0,63
<b>Total</b>	187	1,88	0,46

Tabela 33: Análise de Variância: “Motivação para a Mudança” em função do Género

### **Resistência à Mudança**

Na última dimensão em estudo, a correspondente ao nível de resistência à mudança por parte dos militantes, percecionou-se, pela observação dos resultados patentes na Tabela 30, que não houve discrepâncias de realce nos diversos grupos que compõem as variáveis “Idade”, “Habilitações Literárias” e “Cargo Ocupado”, pelo que, nestas situações a possibilidade de igualdade de médias não foi rejeitada ( $p=0,51$ ;  $p=0,53$  e  $p=0,27$ , respetivamente, todos eles superiores a 0,05). Tal como em todas as restantes análises de variâncias, constatou-se que a opinião de indivíduos de sexo masculino divergia significativamente dos do sexo feminino ( $p=0,00 < 0,05$ ).

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Idade</b>	0,77	0,51
<b>Género</b>	8,08	0,00
<b>Habilitações Literárias</b>	0,79	0,53
<b>Cargo Ocupado</b>	1,30	0,27

Tabela 34: Análise de Variância da Dimensão “Resistência à Mudança”

Já se tinha percebido, por via da análise da Tabela 34, que o nível de resistência à mudança apresentava claras discrepâncias consoante se tratava de um indivíduo do sexo masculino ou feminino. Neste sentido, embora já se soubesse previamente que mostravam uma maior motivação para participar nos processos de mudança, foram curiosamente os elementos do sexo feminino a indiciar uma maior resistência face aos mesmos ( $m=2,44$ ;  $d.p.=2,30$ ). Os militantes do género masculino apresentaram níveis ligeiramente inferiores aos das suas companhias, contudo, o valor da média leva a crer a possibilidade de resistência em situações ocasionais ( $m=2,18$ ;  $d.p.=0,60$ ).

<b>Género</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Masculino</b>	97	2,18	0,60
<b>Feminino</b>	90	2,44	0,62
<b>Total</b>	187	2,30	0,62

Tabela 35: Análise de Variância: “Resistência à Mudança” em função do Género

### **5.1.6. Resistência à Mudança: As Razões que a Justificam**

Uma vez já percebido o nível de resistência à mudança dos militantes no seu global e, mais especificamente, em função do respetivo género, faixa etária, habilitações literárias e do cargo ocupado, na secção IV do inquérito por questionário que foi aplicado aos filiados da Juventude Social-Democrata procurou-se desvendar quais são as razões que mais justificam essa mesma resistência aos vários processos de mudança por parte dos inquiridos. Assim sendo, foi-lhes solicitado que invocassem, entre as nove opções que lhes foram previamente apresentadas, os três motivos que mais rapidamente se constituíam como fatores opostos à fluidez da mudança. Deste modo, as nove alternativas selecionáveis eram: “Ameaça e Crítica”, “Mudança vinda do Exterior”, “Perda de Controlo”, “Incerteza e Falta de Confiança”, “Medo”; “Aumento do Volume do Trabalho”, “Ressentimentos Passados”, “Receio que depois de uma Mudança surgirá Outra” e “Barreiras Tecnológicas”.

### Razões que levam à Resistência à Mudança

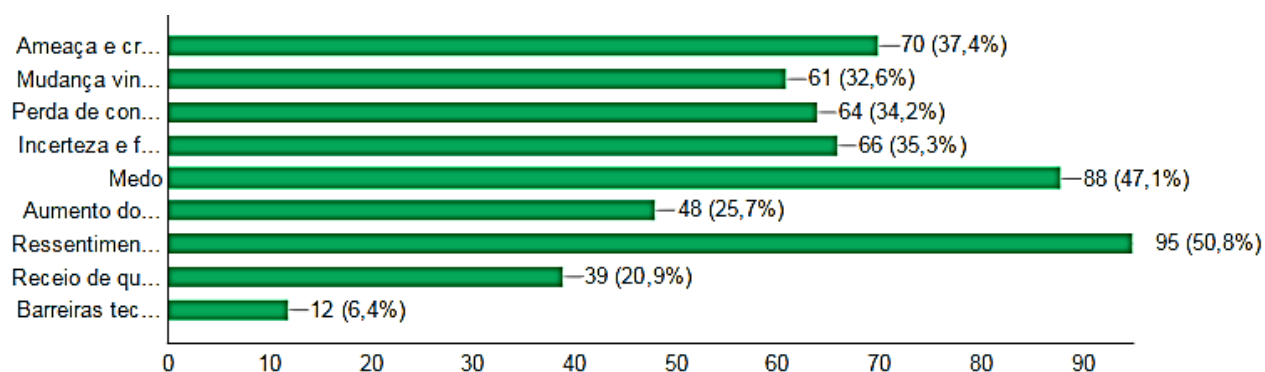


Gráfico 2: Análise Percentual das Razões que levam à Resistência à Mudança

Sabe-se à partida que, uma vez que cada um dos inquiridos podia escolher três opções de resposta, a soma de todas as percentagens é, por essa mesma razão, diferente de 100%, ao contrário do que sucedera na análise imediatamente anterior. Deste modo, verificou-se, pela análise do Gráfico 2, que aquela que é apontada como a principal causa para a resistência dos militantes são os ressentimentos passados entre elementos da Juventude Partidária (50,8%), imediatamente seguinte pela sensação de medo, que foi selecionada por quase metade dos inquiridos (47,1%). De destacar igualmente o facto de outros três fatores terem sido opção para mais de um terço dos entrevistados, no caso, a ameaça e crítica (37,4%), a incerteza e falta de confiança (35,3%), bem como a perda de controlo (34,2%). O facto de a mudança vir do exterior da organização é também uma causa considerada igualmente como relevante para a resistência à mudança por parte dos inquiridos, com 32,4% dos militantes a optar por esta alternativa. Por outro lado, eventuais barreiras tecnológicas ao processo foi o fator que menos pesou na decisão dos entrevistados, com apenas 12 indivíduos (6,4%) a selecionarem esta opção.

## 5.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS POR VIA DA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

“Os entrevistadores têm que ser detetives, reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspetiva pessoal do sujeito” (Estrela, 2015, p. 57 cit. Biklen & Bogdan, 1994, p.139). Assim sendo, nesta fase do

trabalho de investigação procedeu-se à apresentação e análise dos resultados previamente obtidos por via da realização das entrevistas ao militante da Concelhia de Lisboa, Francisco Rodrigues e ao Secretário-Geral da JSD/Açores, Flávio Soares.

Deste modo, a opção por este método de investigação qualitativo teve como principal intuito complementar e, acima de tudo, confirmar os resultados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário aos militantes da JSD (método quantitativo), bem como responder igualmente aos objetivos propostos no capítulo metodológico. Neste sentido, a análise dos dados recolhidos por via das referidas entrevistas foi feita através de um tipo específico de análise de conteúdo, no caso, o da análise categorial, como já tinha sido mencionado anteriormente.

Deste modo, pela observação da tabela apresentada em seguida, a Tabela 31, constata-se que as entrevistas realizadas focaram essencialmente três temáticas fundamentais: a “Gestão da Mudança”, a “Comunicação da Mudança” e ainda a “Resistência à Mudança”, tendo por base a revisão de literatura que consta do presente estudo. Esta divisão em categorias permitiu, para uma melhor organização dos dados obtidos, a subdivisão em seis subcategorias. São elas o “Tipo e Razão da Mudança”, a “Importância dos Líderes”, o “Envolvimento dos Militantes no Processo” e o “Clima Organizacional”, estas quatro pertencentes à categoria “Gestão da Mudança”, e ainda a “Comunicação com os Militantes” (“Comunicação da Mudança”) e a “Resistência dos Militantes-Base e Chefias” (“Resistência à Mudança”).

A frequência com que cada categoria e respetivas subcategorias foram abordadas ao longo das entrevistas, bem como a sua percentagem total estão patentes na Tabela 31, que é apresentada em seguida.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>% da Subcategoria</b>	<b>% Total da Categoria</b>
<b>Gestão da</b>	Tipo e Razão da Mudança	8	9,8%	74,4%
	Importância dos Líderes	22	26,8%	
	Envolvimento dos			

<b>Mudança</b>	Militantes no Processo	19	23,2%	
	Clima Organizacional	12	14,6%	
<b>Comunicação da Mudança</b>	Comunicação com os Militantes	15	18,3%	18,3%
<b>Resistência à Mudança</b>	Resistência dos Militantes-Base e Chefias	6	7,3%	7,3%

**Tabela 36: Resultados da Análise de Frequência Categorical**

Por via da análise dos resultados patentes na Tabela 31, facilmente se constata que a categoria que foi mais abordada por ambos os entrevistados foi a relativa à “Gestão da Mudança”, facto *a priori* expectável por deter um maior número de subcategorias quando comparada com as restantes duas. Assim sendo, a categoria referida foi a comportou um maior número de unidades de registo, no caso, 61, o correspondente a 74,4% do total de todas as categorias. Por outro lado, a categoria relativa à “Comunicação da Mudança” obteve somente 18,3% (15) do total das unidades de registo, ao passo que a respeitante à “Resistência à Mudança” foi das três a que assumiu menor relevância no discurso dos entrevistados, com apenas 6 unidades de registo, que corresponde a uns meros 7,3% do total das categorias. De realçar ainda o facto de estas últimas duas categorias abarcarem somente uma única subcategoria cada uma delas.

No que concerne especificamente às subcategorias em análise, de destacar a presença de seis, tal como já tinha sido mencionado anteriormente: “Tipo e Razão da Mudança”, “Importância dos Líderes”, “Envolvimento dos Militantes no Processo” e “Clima Organizacional”, estas quatro relativas à categoria “Gestão da Mudança”; a “Comunicação com os Militantes”, respeitante à “Comunicação da Mudança” e, por fim, a “Resistência dos Militantes-Base e Chefias”, associada à categoria “Resistência à Mudança”.

Deste modo, conclui-se, pela observação da Tabela 31, que ambos os entrevistados ressaltaram amiúde a importância que as chefias de topo e intermédias têm no processo

de mudança organizacional, tendo esta sido a subcategoria mais referenciada nas duas entrevistas, com 22 unidades de registo, ou seja, com uma percentagem 26,8% do total das menções às subcategorias. Também o envolvimento dos militantes no processo foi alvo de uma ampla abordagem em ambas as entrevistas, com esta subcategoria a surgir em segundo lugar nas mais mencionadas, com 23,2% do total das unidades de registo. Logo a seguir emerge a “Comunicação com os Militantes”, com 18,3%, ainda assim uma temática mais abordada que a do “Clima Organizacional”, que surge com 14,6%, o correspondente a 12 unidades de registo. Por outro lado, a subcategoria “Tipo e Razão da Mudança” foi aquela que os entrevistados consideraram menos relevante dentro das relativas à “Gestão da Mudança”, com apenas 8 menções ao longo das duas entrevistas (9,8%). Ainda assim, conseguiu ter uma importância maior do que aquela que foi a subcategoria menos abordada no total das duas entrevistas, no caso, a “Resistência dos Militantes-Base e Chefias”; que contou somente com 6 unidades de registo, o equivalente a 7,3% do total das subcategorias.

### **5.2.1. Discussão dos Dados**

Nesta fase, vai-se proceder à análise de cada uma das categorias e subcategorias, em separado, tendo por base o discurso de ambos os entrevistados ao longo das duas entrevistas realizadas.

Assim sendo, no que concerne à categoria “Gestão da Mudança”, procurou-se, numa fase inicial, perceber quais as razões que conduziam às diversas mudanças, bem como o modo como estas se processavam, para além de abordar as diferentes etapas que constituíam este processo. Neste sentido, Flávio Soares admitiu que “houve mudanças recentemente” na JSD/Açores, distrital da qual é Secretário-Geral, mas que passaram “por um processo de mudança no PSD Açores, o que obrigou a assumir posições mais concretas”. Estava-se a referir concretamente a “um rejuvenescimento do Partido, o que obviamente contou com uma JSD mais ativa e participativa”. No que concerne às etapas constituintes do processo, identificou a “constituição de equipas de trabalho, preparação dos programas e apresentação desses mesmos programas”. Francisco Rodrigues, por outro lado, falou especificamente “da criação do Grupo de Jovens do Núcleo Oriental de Lisboa, fundado por militantes pertencentes à referida concelhia”. A mudança referida

teve como propósito fundamental “apresentar uma alternativa credível à liderança da concelhia de Lisboa (...) com o intuito de fazer face à insatisfação de vários militantes”. Para tal, segundo o próprio, foi estritamente necessário a “formação da equipa que iria liderar o projeto (...) e como iria ser feita a comunicação”, para que numa fase posterior conseguissem agregar mais elementos ao projeto.

Posteriormente, procurou-se aferir qual a importância das chefias de topo e intermédias nos processos e, em particular, nos rumores que possam ocorrer durante os mesmos. Tivemos, por um lado, a perspetiva do Flávio que os considerou como fundamentais no que concerne à “apresentação das propostas de mudança e incentivo à participação”, ao passo que Francisco Rodrigues associou-os mais ao envolvimento dos demais militantes, que confirmar que o respetivo papel passa por “planear a mudança e comunicá-la (...) para além de procurar atrair novos elementos que pudessem contribuir para o projeto”. Especificamente em relação aos rumores, estes são apontados por Flávio um fator comum a todas as organizações, admitindo que são provocados “principalmente pelas pessoas que ocupam cargos de dirigentes”. Já Francisco deu o caso “da Concelhia de Lisboa, que detém determinadas informações de especial relevância, as quais não são partilhadas com alguns dos militantes que fazem parte dela”, associando este facto à “rivalidade com a Distrital de Lisboa, o que leva à ocorrência de rumores de parte a parte”

Numa fase seguinte, o objetivo passou por perceber até que ponto é que os militantes-base são envolvidos no processo de mudança, para de perceber qual a respetiva importância no momento que sucede essa mesma mudança. Deste modo, no que concerne a este ponto, Francisco Rodrigues confirmou que “houve um grande envolvimento por parte dos militantes que tinham efetivo interesse em participar. A sua atuação passava por recrutar o maior número possível de indivíduos interessados (...) em participar ativamente no projeto. Por outro lado, podiam ainda ajudar na preparação dos eventos e outras iniciativas promovidas pelo grupo”. Flávio Soares apresenta exatamente a mesma perspetiva que o seu congénere, ao assumir que os militantes “foram envolvidos, dando-lhes a possibilidade de opinarem publicamente sobre a mudança”. O próprio não deixa de admitir a importância que os mesmos têm uma vez concluído o processo, dando a entender que é sempre dada a palavra aos militantes-base e que contam com eles para uma renovação mais profunda e objetiva, já que “sem o apoio e a participação de todos, esta mudança não teria feito sentido”.

Já em relação ao clima organizacional, ainda inserido na “Gestão da Mudança”, pretendeu-se com a realização de ambas as entrevistas descrever o ambiente que se regista habitualmente nos momentos que antecedem e sucedem à mudança, bem como no período em que esta decorre. Neste sentido, Francisco Rodrigues afirmou que o intervalo de tempo que antecede a mudança acarretou “alguma expectativa e nervosismo, devido à imprevisibilidade que o processo comportava, sendo que no decorrer do processo transformou-se num sentimento de “grande entusiasmo por parte dos fundadores, bem como de expectativa em relação ao que poderia vir a resultar desta iniciativa no futuro. Uma vez concluído o processo de mudança, continuou a haver um grande foco naquilo que eram e são os principais objetivos do projeto”. Por sua vez, Flávio Soares foi mais parco nas palavras em relação a este assunto, ao declarar somente que “todos os processos de mudança são encarados com um clima de motivação, empenho e rigor”, sendo que geralmente no decorrer dos processos o sentimento é de pura tranquilidade. No pós-mudança, o clima é de “ainda de mais motivação e participação”.

No que respeita à comunicação com os militantes-base, inserido na categoria “Comunicação na Mudança”, procurou-se aferir como é efetivada habitualmente a estratégia de comunicação interna na distrital ou concelhia em questão, para além de se averiguar como é que essa mesma comunicação é posta em prática no período em que ocorre o processo de mudança e ainda se é feita com a devida antecedência. Tendo por base o que foi referido, Francisco Rodrigues asseriu que a comunicação interna é efetuada muito à base “do *word of mouth*, por via das redes sociais ou ainda por comunicação direta, através do envio de SMS ou por *e-mails*”, embora considera que “não é feita da forma mais adequada, porque a frequência com que os militantes-base são contactados é bastante limitada, na medida em que a acessibilidade da informação está muitas vezes restrita às chefias de topo e intermédias”. Flávio Soares não divergiu muito do seu companheiro, na medida em que assumiu que é realizada “por via das redes sociais e *e-mails* que faz com que não se consiga atingir todo o público-alvo, logo, muitas vezes a comunicação é feita através do envio de cartas diretamente para os militantes”. Por outro lado, ambos concordaram que a antecedência com que foi feita não constituiu um problema. Flávio declarou que “houve apresentações públicas dos projetos, das ideias e daquilo que levava a apoiar uma mudança na liderança do Partido e que houve também debates *online* nas redes sociais”, ao passo que Francisco confirmou ter estado “sempre a par das atividades e iniciativas que iam planeando organizar, principalmente via SMS, contacto telefónico ou através das redes sociais”.

Por fim, considerando a temática da resistência à mudança, classificada anteriormente como a menos mencionada no global das duas entrevistas, a intenção fundamental foi a de descortinar o respetivo nível, quer por parte das chefias quer por parte dos militantes-base e perceber quais as razões que estavam por detrás desse descontentamento. Flávio foi uma vez mais limitado nas justificações, ao afirmar apenas que “não houve resistência. Houve apenas vozes discordantes o que nos obrigou a clarificar melhor o processo”. Por sua vez, Francisco Rodrigues, no caso específico que apresentou, assumiu que “houve clara resistência por parte dos elementos mais em consonância com a liderança da concelhia, como seria de esperar. Claro que as chefias de topo da concelhia de Lisboa foram as que mais tentaram combater esta iniciativa” (a da criação do Grupo de Jovens do Núcleo Oriental).

No cômputo geral, conclui-se que, se por um lado, a importância das chefias de topo e intermédias no processo de mudança, o envolvimento dos militantes-base e a respetiva comunicação com os mesmos foram consideradas as temáticas de maior relevância por ambos os entrevistados, ao passo que as questões relacionadas com a resistência à mudança foram aqueles que foram abordadas com menor frequência no global das duas entrevistas. Ambos os entrevistados convergem nas estratégias de comunicação utilizadas, embora Francisco Rodrigues considere que nem sempre são aplicadas com a devida antecedência. Tanto um como o outro mencionam a participação ativa por parte dos militantes-base e no esforço por parte dos líderes para que tal suceda. Ambos afirmam existir uma grande motivação no decorrer do processo e uma satisfação ainda maior uma vez concluído, embora, por um lado, Flávio Soares fale num sentimento de tranquilidade no momento que antecede a mudança, ao passo que Francisco afirma ser de expectativa. Flávio assume não existir qualquer resistência por parte dos militantes, somente “vozes discordantes” e Francisco apenas a menciona por aquilo que considera ser ressentimentos passados entre a Concelhia e a Distrital de Lisboa.

## CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Uma vez apresentados os resultados obtidos quer por via da aplicação dos inquéritos por questionário (método quantitativo) quer por via da realização das entrevistas (método qualitativo), torna-se, nesta fase, fundamental a respetiva interpretação e discussão crítica para posteriormente ser possível retirar conclusões através da informação previamente recolhida.

Para além disso, importa igualmente neste capítulo identificar as principais limitações que foram dificultando a efetivação do presente trabalho de investigação e, por fim, proceder a sugestões para hipotéticas futuras investigações.

### 6.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente dissertação propôs-se a analisar o modo como decorre o processo de gestão e comunicação da mudança organizacional numa juventude partidária, no caso, a Juventude Social-Democrata, bem como perceber o grau de resistência face aos vários cenários de mudança e conseqüentemente perceber quais as principais motivações por detrás dessa mesma resistência. Para tal, recorreu-se a um estudo de caso que culminou num trabalho de índole empírica onde a recolha de dados foi efetivada quer pela via quantitativa quer pela qualitativa.

Neste sentido, numa primeira instância, foram aplicados inquéritos por questionário *online* aos militantes da JSD que, segundo os respetivos estatutos, não podem ter idade superior a 30 anos. No total, registaram-se 187 respostas (N=187), todas elas válidas, constituindo estas uma amostra dita de conveniência – e não representativa. O referido inquérito foi elaborado, na sua maioria, tendo por base a Escala Verbal com Ordenação de Likert, já previamente testada e validada cientificamente no âmbito das diferentes variáveis em análise no presente trabalho. Para aferir a respetiva confiabilidade para cada uma das variáveis em estudo, recorreu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach, tendo em 3 (“comunicação da mudança”, “importância dos líderes” e “envolvimento dos

militantes”) delas sido (a escala) automaticamente considerada consistente e nas restantes 2 (“motivação para a mudança” e “resistência”) também, embora nestes últimos dois casos tenha apresentado valores ligeiramente inferiores ao mínimo exigível, que é de 0,7, como já tinha sido mencionado no capítulo metodológico.

Por via da caracterização sociodemográfica da amostra por conveniência, concluiu-se a existência de uma ligeira prevalência por parte de indivíduos do sexo masculino entre os 187 inquiridos: 97 dos respondentes foram homens e 90 mulheres. Relativamente à faixa etária dos militantes entrevistados, percebeu-se que mais de metade (57,8%) tinha idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos e que pouco menos de metade, no caso, 84 (44,9%) tinham já concluído o Ensino Secundário, ao passo que somente 44 inquiridos detinham já o grau de licenciado. Através da análise percentual do tempo de filiação, aferiu-se igualmente que 37,4% (70) dos inquiridos estavam filiados à JSD há menos de 1 anos, 70,6% (132) há menos de 4 anos e somente 16 (8,6%) há mais de 10 anos, circunstância que acaba por ser justificável pelo facto de a idade limite ser de 30 anos. No que concerne ao cargo ocupado por cada um dos inquiridos, constatou-se que a grande maioria ocupa a base da hierarquia (o “estatuto” de militante-base), no caso, 117 indivíduos, constituindo estes 62,6% da amostra, ao passo que apenas 6 Presidentes (de distritais ou concelhias) e 14 Vice-Presidentes responderam ao questionário.

Considerando os resultados globais relativos ao objeto de análise, a JSD, verificou-se que, entre as dimensões em análise, as respeitantes à “Motivação para a Mudança” ( $m=1,88$ ;  $d.p.=0,62$ ) e à “Comunicação da Mudança” ( $m=3,70$ ;  $d.p.=0,81$ ) foram aquelas que arrecadaram uma opinião mais positiva por parte dos militantes, sem esquecer que no caso da primeira mencionada a um valor de média mais baixo correspondia uma maior motivação para a mudança e daí ter sido considerada a mais valorada de todas as dimensões.

Assim sendo, no que concerne à dimensão “Comunicação da Mudança”, constatou-se que o item que apresentou uma visão mais favorável foi o que dizia respeito à preferência por surpresas ou imprevistos em detrimento de tarefas monótonas ( $m=1,72$ ), sendo que, neste caso, nenhum dos inquiridos concordou completamente com a predileção por tarefas repetitivas. Por outro lado, relativamente à dimensão “Comunicação da Mudança”, foi o item respeitante à abertura e fluidez da comunicação

entre os militantes-base ( $m=3,99$ ) o que recolheu uma opinião mais favorável entre os respondentes, tendo sido poucos os inquiridos que consideraram que esta comunicação não era efetivada de forma espontânea.

Numa perspetiva oposta, a dimensão que acabou por registar uma perspetiva mais divergente e discordante por parte dos respondentes foi a relativa ao envolvimento dos militantes ( $m=3,39$ ;  $d.p.=0,8$ ) no processo de mudança organizacional. Se considerarmos somente os itens integrantes desta dimensão, concluímos que um deles registou inclusive uma média inferior a 3, no caso, o que dizia respeito ao modo como a partilha de informação sobre o processo era posta em prática por parte das chefias diretas e, em particular, se esta além do mera indicação sobre o posicionamento perante a mudança em curso ( $m=2,98$ ).

Numa fase posteriormente, procedeu-se à análise de variância de todas as dimensões em função de três fatores sociodemográficos: a idade, o género e o cargo ocupado. As divergências patentes em indivíduos com diferentes habilitações literárias foram consideradas irrelevantes, na medida em que um dos grupos continha menos de 2 casos (apenas 1 inquirido tinha somente o 2º Ciclo de Escolaridade). Verificou-se, desde logo, que a idade, o género, o tempo de filiação e o cargo ocupado se constituíam como fatores influenciadores da perceção que os militantes tinham sobre cada uma das dimensões em análise.

Nesse sentido, foi possível concluir que em todas as cinco dimensões a perspetiva de indivíduos de sexo masculino e feminino foi bastante divergente. Assim sendo, foram os homens a deter uma opinião mais favorável quer em relação ao modo com a mudança é comunicada ( $m=4,01$ ), quer relativamente à importância dos líderes no decorrer do processo ( $m=3,97$ ), quer ainda no que concerne ao envolvimento dos militantes-base no mesmo ( $m=3,66$ ). Por outro lado, foram as militantes do sexo feminino a apresentar uma maior predisposição para a mudança ( $m=1,74$ ), mas, curiosamente, são os homens que menos resistem à colocação em prática do processo ( $m=2,18$ ).

A idade foi igualmente um fator determinante em relação a três das dimensões em estudo: “comunicação da mudança”, “importância dos líderes” e “envolvimento dos militantes”. Curiosamente, verificou-se que, em todos os casos, foram os menores de 18

anos a apresentar uma opinião mais favorável, ao passo que, por outro lado, os militantes com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos foram os expuseram uma perspectiva menos positiva em relação a todas elas. Esta assunção poderá estar relacionada com o facto de os militantes mais novos estarem, por via da sua idade, mais afastados dos cargos de chefia e, por essa mesma razão, não terem a perfeita noção de algumas das limitações do processo. Já a dimensão respeitante ao envolvimento dos militantes-base na mudança foi a única em que perspectiva dos respondentes variou significativamente consoante o respetivo cargo que ocupam na JSD. Deste modo, concluiu-se que são os militantes-base os que detém uma visão menos positiva da dimensão ( $m=3,29$ ), ao passo que os indivíduos do topo da hierarquia (presidentes e vice-presidentes) são os que apresentam uma favorável ( $m=4,11$  e  $m=3,81$ , respetivamente). Os militantes mais velhos e, possivelmente, com mais anos de filiação e envolvidos num maior número de processos de mudança, terão hipoteticamente uma visão mais clara de algumas restrições que por vezes poderão ser impostas às estruturas de base quanto à respetiva participação no processo.

Posteriormente, e mesmo sabendo-se previamente que não se registava uma resistência significativa em grande parte dos processos de mudança postos em prática na JSD ( $m=2,30$ ), facto que já fora concluído anteriormente por via da análise descritiva da dimensão em questão, procurou ainda assim perceber que eram os fatores mais evidentes que geravam essa resistência quando a mesma efetivamente se registava. Neste sentido, verificou-se ressentimentos resultantes de situações passadas e o sentimento de medo são as razões que mais levam os militantes a resistir, ao passo que hipotéticas barreiras tecnológicas é a que menos influencia a ocorrência deste fenómeno. Esta situação facilmente se explica pelo facto do grande recurso às redes sociais e comunicação via *e-mail* e SMS não constituir nenhum obstáculo a indivíduos com idades até aos 30 anos e, por isso, habituados à respetiva utilização. Percebe-se igualmente que os ressentimentos em situações passadas possam ser um fator significativo de resistência, já que, por exemplo, no caso da rivalidade entre a concelhia e a distrital de Lisboa, mencionada por Francisco Rodrigues na sua entrevista, a proposta de criação do GJNO, apoiado pela distrital, foi chumbada pela respetiva concelhia, por via desses mesmos ressentimentos.

## 6.2. CONCLUSÕES

Uma vez efetivada a apresentação, análise e discussão dos resultados, impõe-se, neste fase, dar resposta à pergunta de partida do presente trabalho de investigação, bem como perceber se todos os objetivos a que este estudo se propôs foram efetivamente cumpridos. Assim sendo, foi definida *a priori* a seguinte questão de partida: “De que forma, um processo de mudança organizacional operado no seio de uma juventude partidária é gerido e comunicado?”, pelo que o objetivo central desta investigação foi o de procurar perceber como decorre de facto a gestão e comunicação dos vários processos de mudança que ocorrem numa juventude partidária, no caso, na JSD. Por conseguinte, a presente dissertação propôs-se, em particular, a avaliar a importância dos líderes no processo e o modo como comunicam com os militantes de base, a verificar a existência de uma eventual resistência sistemática a mudanças organizacionais quer por parte do topo quer por parte da base da hierarquia, para além procurar decifrar quais razões por detrás dessa mesma resistência. Para tal, recorreu-se a um estudo de caso da organização Juventude Social-Democrata, tendo sido aplicação inquéritos por questionário os respetivos militantes (187 no total) e realizadas duas entrevistas semiestruturadas a dois militantes específicos, um representante do topo e outra da base da estrutura organizacional.

Assim sendo, conclui-se, quer por via dos inquéritos quer através das entrevistas que no seu global os militantes apresentaram uma opinião favorável sobre o modo como decorre a mudança organizacional. Em particular, considerando ao modo como o processo é comunicado, verificou-se que a maioria dos militantes confirmou existir circulação interna de informação e, mais do que isso, afirmou sentir-se motivados para o cumprimento das metas pelo modo como a comunicação interna é efetivada. Concluiu-se igualmente a ocorrência de uma comunicação fluída e saudável entre os militantes e somente foi posta em causa a prática da comunicação dos aspetos menos positivos que por vezes possam contrariar o rumo das mudanças. Os autores Heath & Heath (2011) já haviam confirmado a importância desta dimensão no processo, pois era da opinião de que uma comunicação transparente e eficiente poderia facilmente fazer face à falta de motivação dos colaboradores ou chefias de topo ou o ceticismo já inerente aos indivíduos face à mudança.

Os militantes também foram igualmente taxativos no que concerne à importância dos líderes no processo e à respetiva prestação. Assim sendo, no seu global, elogiam as competências das suas chefias, mencionado uma boa capacidade de comunicação da sua parte com os militantes-base e na partilha de informações completas, claras e precisas. Contudo, consideraram também que essa mesma comunicação deveria ser feita com maior frequência. Conclui-se, deste modo, que “o comportamento dos líderes de uma organização (...) ao longo de todas etapas da mudança irá sempre ter um enorme impacto sobre a importância que os colaboradores atribuem à consecução da mudança” (Galpin, 1996, p.106).

Embora de um modo menos consensual, ainda assim a maioria dos militantes concordou ter um envolvimento ativo no processo de mudança e com esforço feito pelas chefias diretas tendo em vista a sua integração. Verificou-se que, embora exista uma tendência clara para a informação sobre o modo como as funções de cada militante se enquadram no processo por parte dos líderes, nem sempre encorajam a existência de uma comunicação aberta, tendendo, por vezes, a excluir as estruturas de base neste sentido. O mesmo Galpin (1996) tinha alertado para a distinção do poder do relacionamento face ao poder da posição, o primeiro respeitante às relações interpessoais e o segundo enfatizando o cargo que determinado indivíduo se ocupa na organização. O autor sugeriu claramente que o poder do relacionamento proporcionaria sempre um ambiente mais propício à mudança quando comparado com o poder da posição, devendo, por essa mesma razão ser privilegiado o envolvimento dos colaboradores em detrimento da sua aceitação cega.

A motivação para a mudança por parte dos militantes também não parece ser um problema na Juventude Social-Democrata. Nesse sentido, os inquiridos mostraram claramente a sua preferência por experimentar funções novas e diferentes e por tarefas que trazem surpresas ou imprevistos em detrimento de tarefas monótonas e repetitivas. Contudo, nem todos mostram agrado no que concerne à implementação de alterações significativas nas rotinas de trabalho. Cunha, Rego & Talone (2011) mencionaram essa mesma inevitabilidade do fator surpresa num processo de mudança, mesmo quando se tratam, segundo eles, de mudanças “tectónicas”. “Estimular a mudança é, portanto, um convite à surpresa”.

Os inquéritos mostraram ainda que a resistência à mudança não parece também constituir um problema na maioria das situações, muito embora alguns respondentes a tenham confirmado a sua ocorrência em situações pontuais. Em todo o caso, existe uma maior tendência para resistir momentos em que são pressionados. Por outro lado, houve militantes que asseguraram ser difícil fazê-los aderir aos processos de mudança. Ainda assim, a grande maioria acredita que os processos trazem melhorias para a organização.. Mascarenhas (2011) já tinha previamente proposto a estratégia de comunicação bidirecional entre a base e o topo, a participação de um número mais alargado de indivíduos no processo de tomada de decisão ou mesmo a negociação entre agentes de mudança e respetivos resistentes.

### 6.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Neste momento, após ter sido efetivada a discussão dos resultados por via da presente investigação, importa destacar aquelas que se constituíram como as principais limitações à realização deste estudo.

Assim sendo, numa primeira instância, realça-se o facto da temática das juventudes partidárias ser abordada em escasso trabalho de investigação e, em particular, as referências à própria Juventude Social-Democrata serem praticamente nulas, à exceção da informação presente nos meios de comunicação institucional da referida juventude partidária. Nesta perspetiva, tornou-se algo complexo a recolha de informação credível para a definição e desenvolvimento de ambas as temáticas. Uma das pertinências desta dissertação prendeu-se exatamente com a diversificação da revisão de literatura sobre esses mesmos conceitos.

Por outro lado, o recurso a uma amostra por conveniência limitou claramente a representatividade da amostra, de tal modo extrapolação de certos resultados ao universo dos militantes da JSD exige alguns cuidados, quer pelo facto de terem sido aplicados somente *online*, em grupos de Facebook nos quais não estão abrangidos todos os militantes, quer ainda pelo facto de certas concelhias e distritais não terem tido um único respondente.

Por fim, de registar ainda a dificuldade na realização das entrevistas (inicialmente, a pretensão era a de efetuar no mínimo 4), maioritariamente pelo facto de vários

militantes pertencentes ao topo da hierarquia não se terem mostrado disponíveis para responder às mesmas, quer pela falta de tempo que dispunham quer pela vontade de preservar o *modus operandi* da organização.

#### **6.4. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Tal como foi mencionado anteriormente nas limitações ao presente estudo, os trabalhos de investigação que conjugam dos conceitos de comunicação da mudança organizacional e política, em particular, juventudes partidárias, são bastante escassos, pelo que será sempre interessante qualquer nova perspetiva que relacione esta duas dimensões. Por outro lado, a realização de um estudo semelhante ao presente, que englobasse não só uma amostra representativa (que permitisse de facto extrapolar os resultados à população de militantes da JSD) como também um maior número de entrevistas que permitissem confirmar de modo mais fiável os dados obtidos pelos inquéritos, seria igualmente uma opção a ter em conta numa futura investigação.

De igual modo, uma outra alternativa seria a análise de um processo específico de mudança organizacional na mesma juventude partidária, igualmente com recurso aos métodos quantitativo e qualitativo. A aplicação de uma investigação semelhante mas a qualquer uma das demais juventudes partidárias (Juventude Socialista, Juventude Comunista Portuguesa, Juventude Popular ou Jovens do Bloco) ou, por outro lado, a comparação sobre o modo como decorre o processo em duas ou mais delas, quer para uma mudança específica quer no seu global, é outra das alternativas possíveis para uma futura investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, A. (1999). *Ciências da Comunicação, uma área interdisciplinar*. Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7961/1/AAlves\\_1999\\_CCom\\_Area%20Interdisciplinar%20pdf.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7961/1/AAlves_1999_CCom_Area%20Interdisciplinar%20pdf.pdf). [Consultado a 15 de Janeiro de 2016].

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Brenner, A. K. (2009). *Entre disposições e interações: redes de sociabilidade de jovens militantes de partidos políticos*. Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1402021820\\_ARQUIVO\\_Trabalhocompleto\\_AnaKarinaBrenner.pdf](http://www.29rba.abant.org.br/resources/anais/1/1402021820_ARQUIVO_Trabalhocompleto_AnaKarinaBrenner.pdf). [Consultado a 29 de Janeiro de 2016].

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Editorial Quimera.

Cardoso, G. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.

Castells, M. (2001). *A sociedade em rede. A era da informação: Economia, sociedade e cultura*, Vol. 1, 5. Ed. São Paulo: Paz e Terra.

Ceribeli, H. & Merlo, E. (2013). *Mudança Organizacional: Um Estudo Multicasos*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 7, pp. 134 – 154.

Cicchelli, V. (2009). *The Contemporary Engagement of young people in France: normative injunctions, institutional programs and the multiplying forms of grouping*. Italian Journal of Sociology of Education, Nº 2.

Colaço, P. (2012). *Histórias da JSD: Desde 1974 à actualidade*. Lisboa: Editora Pactor.

Corrêa, B. S. (2011). *Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. Disponível em:

<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/42/175>.

[Consultado a 22 de Janeiro de 2016].

Costa, J. C. N. (2009). Os blogues corporativos como meio de comunicação organizacional. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Dissertação de Mestrado. Disponível em: [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1405/2/dm\\_joanacosta.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1405/2/dm_joanacosta.pdf).

[Consultado a 24 de Janeiro de 2016].

Cruz, M. B. (1990). *A participação política da juventude em Portugal – as elites políticas juvenis*. *Análise Social*, Vol. 25, pp. 223 – 249.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª Ed.

Cunha, M.; Rego, A. & Talone, J. (2011). *É preciso que alguma coisa fique na mesma para que tudo mude*. Lisboa: Nova School of Business and Economics.

Cunningham, G. B. (2006). *The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 29-45.

Dalfovo, M. S.; Lana, R. A. & Silveira, A. (2008). *Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 2, Nº 3. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/243/234>. [Consultado a 10 de Abril de 2016].

Deodato, R. S. *A comunicação política no entretenimento – O caso dos programas de humor em Portugal 2007-2008*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7127/1/A%20Com%20Pol%C3%ADtica%20no%20entretenimento%20-%20O%20caso%20dos%20programas%20de%20humor%20em%20Portugal.pdf>.

[Consultado a 4 de Fevereiro de 2016].

Faria, S. (2012). *COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE COLETIVA – A COMUNICAÇÃO COMO UMA META-IDEIA*. Universidade do Porto: Faculdade de

Letras. Disponível em: <http://docplayer.com.br/5202776-Comunicacao-organizacional-e-identidade-coletiva-a-comunicacao-como-uma.html>. [Consultado a 30 de Janeiro de 2016].

Fernandes, E. (2005). *Gestão da Mudança Organizacional*. Guarda: Escola Superior.

Ferreira, P. R. B. (2012). *As juventudes partidárias são uma escola?*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:ria.ua.pt:10773/10926>. [Consultado a 3 de Fevereiro de 2016].

Forbrig, J. Berrefjord; S. Blanch; D. Bie; M. Dolejsiová; D. Griffin, C. Grundy; S. Hooghe; M. Hoskins; B. Horowitz; E. Jamieson; L. Kovacheva; S. Kuhar; M. Lukuslu; G. Nur; O. Pfaff; N. Pleyers; G. Schillemans & Stolle, D. (2005). *Revisiting youth political participation, challenges for research and democratic practice in Europe*. Council of Europe: Strasbourg Cedex.

Fortin, M. F. (2016). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa, Lusodidacta.

Freixo, M. J. V. (2006). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galpin, T. J. (2000) *O lado humano da mudança: um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.

Gonçalves, M. L. M. (2012). *Comunicação Interpessoal nas Escolas*. Universidade de Lisboa: Instituto de Educação. Dissertação de Mestrado. Disponível em: [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6277/1/ulfpie040025\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6277/1/ulfpie040025_tm.pdf). [Consultado a 18 de Janeiro de 2016].

Gonçalves, V. (2005). *Nos bastidores do jogo político*. Coimbra: Minerva Coimbra.

Grunig, J. E. (1992). *Communication, public relations, and effective organizations*. Excellence in public relations and communication management, pp. 117- 157. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes, 5ª ed.

Heath, C. & Heath, D. (2011). *Switch: como mudar quando a mudança é difícil*. Lisboa: Babel.

Katz, R. (2001). *The problem of candidate selection and models of party democracy*. Party Politics, Vol. 7, Nº 3, pp. 277-296.

Krippendorff, K. (1989). *Content analysis*. International encyclopedia of communication, Vol. 1, pp. 403-407. New York, NY: Oxford University Press. Disponível em [http://repository.upenn.edu/asc\\_papers/226](http://repository.upenn.edu/asc_papers/226). [Consultado a 6 de Abril de 2016].

Kunsch, M. M. K. (2006). Planeamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Analisis*, Nº 34, pp. 125-139. Disponível em: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>. [Consultado a 19 de Janeiro de 2016].

Lage, M. B. *Comunicação Organizacional e Mídias Sociais*. Universidade de Coimbra: Faculdade de Letras. Dissertação de Mestrado Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/26547/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Miriane%20Barbosa%20Lage.pdf>. [Consultado a 20 de Janeiro de 2016].

Lilleker, D. G. (2006). *Key concepts in political communication*. London : Sage Publications.

Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to groups dynamics*. Ney Work: Mayfield.

Mascarenhas, J. S. (2011). *A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: um estudo de caso*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado.

Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/3366>. [Consultado dia 17 de Janeiro de 2016].

Matos, V. (2015). *Os Predadores. Tudo o que os políticos fazem para conquistar o poder*. Lisboa: Clube do Autor.

McLuhan, M. (2005). *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 20. Ed.

McNair, B. (2007). *An Introduction to Political Communication*. Routhledge.

Medina, R. (2006). *Mediatização da Comunicação Política; Media, Política e Comunicação - A negociação do Poder*. Universidade Santiago de Compostela: Faculdade de Sociologia, Ciência Política e Administração. Tese de Doutoramento. Disponível em: [https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2398/1/9788471914644\\_content.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2398/1/9788471914644_content.pdf) [Consultado a 8 de Fevereiro de 2016].

Mesquita, M. (1995). *Tendências da Comunicação Política*. Revista de Comunicação e Linguagens. Comunicação e Política, Nº 21-22, pp. 383-402. Lisboa: Edições Cosmos.

Müxel, A. (2008). *Continuidades y rupturas de la experiencia política juvenil*. Revista de Estudios de Juventud, Nº 81, pp. 31-44.

Muxel, A. & Riou, C. (2004). *Political participation of young people in Europe (EUYOUPART): working paper on qualitative research findings in France*. Paris.

Nery, V. F. & Neiva, E. R. (2015). *Varáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes*. Psicologia Teoria e Pesquisa, Vol. 2, pp. 259-268.

Norris, P. (2000). *A Virtuous Circle – Political Communication in Postindustrial Societies*. Nova Iorque: Cambridge University Press.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

Oliveira, T. M. (2004). *Apostar em comunicação é estratégico?*. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomrtigotiajomainieri.htm>. [Consultado a 4 de Fevereiro de 2016].

Pinho, J. B. (2003). *Jornalismo na Internet: Planeamento e produção da informação online*. São Paulo: Summus.

Quinn R. E. & Weick K. E. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Review of Psychology, Vol. 50, pp. 361-386

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Gradiva.

Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7ª Ed.

Soares, D. (2006). *Poder e responsabilidade*. Disponível em: <http://www.portalgens.com.br/>. [Consultado a 19 de Janeiro de 2016].

Teixeira, M. M. (2012). *A Comunicação na Sociedade de Informação*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/teixeira-marcelo-a-comunicacao-na-sociedade-de-informacao.pdf>. [Consultado a 26 de Janeiro de 2016].

Tosi, H. & Carroll, S. (1982). *Management*. New York: John Wilwy & Sons.

Vitorino, I. (s.d.). *10 passos para implementar mudança organizacional: “modo camaleão” on*. Consulting House. Disponível em: <http://consulting-house.eu/pt/ideias-interessantes/10-passos-para-implementar-mudanca-organizacional-modo-camaleao-on/>. [Consultado em 22 de Janeiro de 2016].

Yang, Y., Zhang; X., Tong, Z. & Ji, X. (2015) *The Measurement of Corporate Brand: Based on a Stakeholder Perspective*. Information Technology and Mechatronics Engineering Conference.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2ª Ed.

**WEBSITES**

Jornal i, 2016, “108 mil jovens estão inscritos em partidos políticos”, *online in* <http://ionline.sapo.pt/284214>. [Consultado a 19 de Fevereiro de 2016].

JSD, 2014, “Estatutos Nacionais da JSD”, *online in* [http://www.cms.jsd.pt/upload\\_files/client\\_id\\_1/website\\_id\\_1/Estatutos/Estatutos%20Nacionais%20JSD\\_13-12-14.pdf](http://www.cms.jsd.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Estatutos/Estatutos%20Nacionais%20JSD_13-12-14.pdf). [Consultado a 15 de Fevereiro de 2016].

## ANEXOS

### Anexo 1: Inquérito por Questionário

# Gestão e Comunicação da Mudança Organizacional nas Juventudes Partidárias – O Caso da JSD

Este inquérito realiza-se no âmbito da dissertação de mestrado que está a ser efectuada tendo em vista a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas na ESCS – IPL. São focadas situações de mudança em juventudes partidárias, sendo, no presente caso, enfatizado o caso da JSD, e como a respectiva gestão e comunicação é feita no seio da organização.

Todas as informações são confidenciais e anónimas, sendo apenas usadas para fins académicos. Agradeço a sua colaboração.

Caso pretenda esclarecer alguma dúvida, contacte: [ricardo\\_b\\_93@hotmail.com](mailto:ricardo_b_93@hotmail.com).

Ricardo Bastardo

## I. Na JSD, durante um processo de mudança...

Para cada uma das afirmações deverá assinalar com um círculo o número da escala que considera mais adequada. Escolha uma das seguintes opções:

1- Discordo Totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Não concordo nem discordo  
4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo totalmente

1. Existe circulação interna da informação sobre o processo de mudança organizacional.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2. A comunicação interna motiva-me a atingir as metas da mudança organizacionais.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3. Existe circulação interna da informação sobre hipotéticos aspectos menos positivos que possam ocorrer durante o processo e que por essa razão possam pôr em causa a mudança.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente



11. O processo de comunicação da mudança é bidireccional (de mim para a chefia directa e da chefia directa para mim).

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. A minha chefia directa encoraja a existência de uma comunicação aberta, ainda que a minha opinião possa ir contra as mudanças que estão a ser implementadas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## II. Quando desempenho as minhas funções no decorrer do processo de mudança...

Para cada uma das afirmações deverá assinalar com um círculo o número da escala que considera mais adequada. Escolha uma das seguintes opções:

- 1- Discordo Totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Não concordo nem discordo  
4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo totalmente

1. Prefiro estar sempre a desempenhar as mesmas tarefas do que experimentar funções novas e diferentes.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2. Prefiro tarefas monótonas a tarefas que trazem imprevistos ou surpresas.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3. Se me informassem que iriam ser implementadas alterações substanciais nas rotinas de trabalho, certamente eu sentir-me-ia aborrecido.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

4. Tenho a tendência para pensar que as mudanças são para pior.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5. Às vezes dou por mim a evitar mudanças, mesmo que saiba que podem ser boas para mim.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. Quando alguém me pressiona para mudar algo tendo a resistir, mesmo quando penso que essa mudança me pode vir a beneficiar.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

7. Não é fácil alguém fazer-me aderir a um processo de mudança.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

III. Na sua opinião, as mudanças, geralmente, efectuam-se de forma:

- 1. Processual e burocrática
- 2. Pacífica, sem qualquer resistência
- 3. Coerciva, imposta pelo topo
- 4. Participada e colaborativa
- 5. Não sabe

IV. O poder potencial das organizações é frequentemente usado para impedir a mudança. Assinale as principais razões que levam à resistência à mudança (pode assinalar 3 no máximo):

- Ameaça e crítica
- Mudança vinda do exterior
- Perda de controlo
- Incerteza e falta de confiança
- Medo

- Aumento do volume de trabalho
- Ressentimentos passados
- Receio de que na ocorrência de mudança surgirá outra
- Barreiras tecnológicas

## Dados Demográficos

### Género

- Masculino
- Feminino

### Idade

Sua resposta \_\_\_\_\_

### Habilitações Literárias

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação/Mestrado
- Doutoramento

### Tempo de Filiação na JSD

- < 1 mês
- 1 - 6 meses
- 6 - 12 meses
- 1 - 3 anos
- 3 - 5 anos
- > 5 anos

Cargo que ocupa na JSD

Sua resposta

---

## **Anexo 2: Guião da Entrevista Semiestruturada**

### **O ENTREVISTADO**

**Nome:**

**Idade:**

**Cargo:**

**Número de Anos de Filiação:**

**Número de Anos que ocupa o cargo:**

### **QUESTÕES:**

#### **ANTES DO PROCESSO DE MUDANÇA (ROTINAS DA ORGANIZAÇÃO)**

Como é feita a comunicação interna da organização? (Quais os meios utilizados para comunicar?)

Existem conversas informais que promovam os rumores na organização? (Se sim, Porquê, Onde e Quem?)

Como define o clima da sua organização antes de um processo de mudança?

#### **NO DECORRER DO PROCESSO DE MUDANÇA**

Que tipo(s) de mudança identificaram RECENTEMENTE na organização?

Quais as razões que levaram à mudança?

Houve planeamento da mudança? Comunicaram antecipadamente a mudança aos colaboradores? (Se sim, qual foi a estratégia da comunicação interna? Referir técnicas, meios, canais e ferramentas utilizadas)

Houve resistência à implementação da mudança? Se sim, quais? Por parte dos militantes base, chefias intermédias ou chefias de topo?

(Os rumores influenciaram o processo de mudança? Se sim, como e porquê?)

Os públicos-alvo tiveram conhecimento da mudança? (Se sim, qual foi a estratégia de comunicação utilizada?)

Os militantes-base foram envolvidos diretamente ou indiretamente no processo? Se sim, de que forma?

Quais as etapas identificadas no processo de mudança?

Qual foi o papel dos líderes no processo da mudança?

Como descreve o clima vivido durante o processo de mudança?

### **CONCLUÍDO O PROCESSO DE MUDANÇA**

Como descreve o clima vivido uma vez concluído o processo de mudança?

A comunicação com os militantes continuou a ser feita com a mesma regularidade mesmo após o processo ter sido concluído? Se não, porquê?