



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DAVI MAYRON FRANZIM MIRANDA

**ATITUDES DAS PESSOAS FRENTE À MUDANÇA E OS
NOVOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS PROPOSTOS EM
UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

**um estudo realizado na Agência Nacional de
Telecomunicações.**

Brasília – DF

2014

DAVI MAYRON FRANZIM MIRANDA

**ATITUDES DAS PESSOAS FRENTE À MUDANÇA E OS
NOVOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS PROPOSTOS EM
UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

**um estudo realizado na Agência Nacional de
Telecomunicações.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr^a Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF

2014

DAVI MAYRON FRANZIM MIRANDA

**ATITUDES DAS PESSOAS FRENTE À MUDANÇA E OS
NOVOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS PROPOSTOS EM
UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

**um estudo realizado na Agência Nacional de
Telecomunicações.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Davi Mayron Franzim Miranda

Dr^a Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Dr Onofre Rodrigues de Miranda
Professor-Examinador

Dr^a Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2014

Dedico esse trabalho, primeiramente, a Deus pelas constantes bênçãos em minha vida, sendo a conclusão do TCC mais uma delas. A meus pais e meu irmão pelo constante apoio e fortaleza em todos os momentos. A minha namorada por estar presente nessa jornada me motivando, dando forças e colaborando de maneira especial nessa conquista. Enfim, a cada um que participou dessa jornada de alguma forma, contribuindo para a vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por cada momento vivido na Universidade e por ter me proporcionado muitas vitórias e obstáculos nessa jornada que me fizeram valorizar, ainda mais, essa conquista.

Agradeço a meu pai, José Airton, pelo exemplo e todo suporte que me forneceu para que eu chegasse até aqui. Agradeço a minha mãe, Márcia Regina, por cada conversa, por cada palavra, por cada ensinamento que me fez saber discernir a melhor trajetória nessa caminhada. A meu irmão e melhor amigo, Danilo José, mesmo com muitos quilômetros de distância, sempre esteve ao meu lado, me dando conselhos, compartilhando alegrias e dificuldades universitárias, exercendo um papel fundamental nesse período. Agradeço a minha namorada, Maria Aline, por estar ao meu lado em todo esse período, suportando diversos trabalhos, provas e momentos em que foi preciso uma maior dedicação a faculdade. Sou muito grato por cada ajuda, por cada contribuição, por cada momento que me motivou e me deu forças pra vencer essa batalha.

Agradeço a minha orientadora, Elaine Neiva, que mesmo precisando se ausentar do país, por motivos profissionais, prestou um auxílio extraordinário nesse trabalho, em cada sugestão, correção, elogio que forneceu ao longo da elaboração do TCC. Agradeço, também, ao seu mestrando, Daniel Barbosa, que a representou, presencialmente, contribuindo para que as dificuldades fossem sanadas no trabalho. Agradeço, ainda, a professora Gisela Demo, que se prontificou a representar a orientadora na banca e a conduzir essa reta final da monografia. Agradeço a Agência Nacional de Telecomunicações, de maneira especial a gerente de recursos humanos, na época da aplicação dos questionários, Liza, e sua assessora Cristina por todo apoio e liberdade que proporcionaram para que eu realizasse a pesquisa.

Por fim, agradeço a todos meus familiares e amigos que torcerem e acreditaram que esse momento chegaria e cada pessoa que de alguma forma, direta ou indiretamente, participou dessa trajetória, pois sem elas, tudo seria diferente, não haveria uma verdadeira mudança.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Leon C. Megginson.

RESUMO

Essa pesquisa tem como tema mudança organizacional, em que objetiva identificar as atitudes frente à mudança e o alcance dos objetivos organizacionais pretendidos com a mudança em uma organização que se reestruturou recentemente. Esse trabalho investigou qual o impacto a atitude das pessoas frente à mudança exerce em relação aos novos objetivos organizacionais. Para isso, foram aplicados dois questionários com intuito de observar se havia correlação entre eles e consequentemente qual o impacto era exercido. O primeiro mediu a atitude dos servidores do órgão escolhido durante o processo de mudança, em que a escala possui indícios de validade realizada por Neiva, Ros e Paz (2004), com base em três fatores: ceticismo, temor e aceitação. Já o segundo questionário avaliou a percepção dos servidores com relação ao alcance dos novos objetivos propostos pelo órgão nessa reestruturação organizacional. Esse instrumento foi elaborado a partir do material documental produzido para mudança proposta na organização, sendo validado nessa pesquisa. Foram utilizados quatro fatores que refletiram os quatro objetivos propostos pela reestruturação: o reposicionamento, a interação, a gestão e a modernização. Utilizou-se a regressão múltipla linear com o objetivo de avaliar se as atitudes são preditoras do alcance dos objetivos organizacionais com a mudança. Observou-se que a atitude que os servidores concordaram que foi mais impactante após a reestruturação foi o temor. Os objetivos que a organização pretendeu alcançar não ficaram bem divulgados ou não foram bem compreendidos, uma vez que seus colaboradores internos não retrataram isso na pesquisa feita. Não houve intensidade forte de correlação entre os dois questionários, conforme os índices descritos por Dancey e Reidy (2006), após a realização da correlação pelo coeficiente de Pearson. Ao mesmo tempo em que foram encontrados os benefícios obtidos no alcance de novos objetivos que atitudes relacionadas a aceitação da mudança podem proporcionar, as atitudes de ceticismo podem criar uma resistência que pode complicar a organização no alcance de seus objetivos propostos, ou mesmo fazer com que essa mudança nem mesmo seja implementada. Com os resultados obtidos, essa pesquisa chama a atenção para o foco que deve fornecer aos funcionários de uma organização, considerados fundamentais nesse processo, além de oferecer subsídios para outras organizações, pois com os dados obtidos por esses instrumentos aplicados é possível identificar a receptividade e o que pensam as pessoas em relação à mudança ocorrida.

Palavras-chave: [1] Atitudes frente à mudança. [2] Objetivos organizacionais. [3] Correlação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Correlação Atitudes e Mudança.....	21
Quadro 1- Grau de Significância Pearson.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Servidores por sexo.....	27
Tabela 2 - Servidores por cargo.....	27
Tabela 3 - Servidores por lotação.....	28
Tabela 4 - Comparação entre Autovalores antes da rotação com Autovalores aleatórios.....	31
Tabela 5 - Matriz Pattern no instrumento que mensura os objetivos.....	32
Tabela 6 – Descritivas – atitudes e objetivos.....	37
Tabela 7 – Correlação entre atitudes e objetivos.....	38
Tabela 8 - teste da curtose (K) e assimetria.....	39
Tabela 9 – Análise de Multicolinearidade.....	40
Tabela 10 – Relação entre percepção e as variáveis preditoras.....	42
Tabela 11 – Relação entre interação e as variáveis preditoras.....	43
Tabela 12 – Relação entre gestão e as variáveis preditoras.....	44
Tabela 13 – Relação entre modernização e as variáveis preditoras.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

KMO – Variabilidade da Amostra

LGT – Lei Geral de Telecomunicações

RM – Regressão Linear Múltipla Padrão

SAF – Superintendência de Administração e Finanças

SCO – Superintendência de Controle de Obrigações

SCP – Superintendência de Competição

SFI – Superintendência de Fiscalização

SGI – Superintendência de Gestão Interna da Informação

SOR – Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação

SPR – Superintendência de Planejamento e Regulamentação

SRC – Superintendência de Relações com Consumidores

TEB – Teste de Esfericidade de Bartlett

VIF– Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Hipóteses.....	13
1.6	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da Organização Estudada.....	25
3.3	População e Amostra.....	26
3.4	Instrumentos de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	35
4.1	Análise descritiva dos questionários	35
4.2	Correlações	37
4.3	Regressão	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXOS.....	52
	Anexo 1 – Organograma da Anatel	52
	APÊNDICES	53
	Apêndice A – Hierarquia na Anatel	53
	Apêndice B – Questionários.....	54

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investigou a mudança organizacional, um tema inerente ao cotidiano organizacional (FISCHER e LIMA, 2005), já que as organizações estão expostas a constantes transformações de cunho político, estratégico, tecnológico, de forma a se adaptarem a esses novos cenários. Robbins (2002) indica que essas alterações fazem com que as organizações possuam uma capacidade contínua de adaptação e mudança.

Além disso, serão apresentados descritores de mudança organizacional, como por exemplo, quais são as atitudes que os servidores da organização escolhida possuem frente à mudança, quais são os novos objetivos da organização escolhida ao se reestruturar e por fim verificar se há correlação entre as atitudes das pessoas frente à mudança e os novos objetivos propostos pela reestruturação, que ocorreu recentemente no órgão escolhido.

Os dados foram levantados em uma organização pública, por meio da aplicação de dois questionários, sendo que um deles possui indícios de validade. Serão utilizadas técnicas quantitativas para verificar o impacto que as atitudes das pessoas frente à mudança realizam no alcance de novos objetivos propostos por essa reestruturação.

A realização de reestruturação em uma organização não é fácil, envolve muitos fatores, tais como preparar as pessoas para a mudança e adequar a organização para um novo modelo de gestão, ou seja, é um projeto que envolve uma série de estudos com um planejamento de todos os passos que uma organização vai executar. Destaca-se, ainda, que para órgãos públicos é um pouco mais complicado, já que envolve uma série de procedimentos legais e políticos que tornam esse processo mais complexo.

1.1 Contextualização

A sociedade vem evoluindo num ritmo bem acelerado. Os gostos, as críticas e a forma de pensar e agir das pessoas sofrem mudanças ao longo do tempo. Dessa

forma, as organizações, que geram produtos e serviços para atender às necessidades das pessoas, precisam se adaptar a essas transformações, a fim de que possam ao mínimo sobreviver no mercado.

Segundo Gouillart (1995), são desafios constantes para as empresas as adaptações que precisam fazer frente às mudanças que seus ambientes vêm sofrendo, às mudanças de atitudes dos clientes e àquelas dos órgãos que regulam as regras de existência da empresa.

Cabe ressaltar que com os avanços tecnológicos e com a globalização ficou mais fácil comparar o desempenho das empresas, estando o mercado cada vez mais competitivo. Tachizawa e Rezende (2000, p.10) afirmam que “um novo ambiente competitivo global está surgindo”.

Para isso é preciso realizar uma mudança nas organizações para se adequar a esse novo nível de exigência. Para Freitas et al. (1997, p. 41):

[...] a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados, e neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, representados genericamente na figura dos gerentes, assumem relevada importância.”

É importante definir como se caracteriza uma mudança organizacional. A literatura possui muitas definições, entretanto destaca-se a de Neiva e Paz (2007, p. 32):

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Observa-se que o conceito de mudança organizacional envolve muitas variáveis, conforme ressaltado por Neiva e Paz (2007), mas essa pesquisa irá focar em duas delas, que são: aspecto humano e no aspecto estrutural. Com relação ao primeiro enfoque será dada ênfase na percepção das pessoas em relação à mudança organizacional e nas atitudes que as pessoas podem apresentar nesse processo. Já em relação ao aspecto estrutural a ênfase recairá no processo da mudança ocorrido na agência, ocorrido com intuito de melhor alcançar a sua razão de existir, ou seja, sua missão.

1.2 Formulação do problema

- Existe relação entre a atitude dos servidores da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL – frente à mudança organizacional e o alcance dos novos objetivos propostos por essa organização após a realização de uma reestruturação recente?

O órgão escolhido foi a Agência Nacional de Telecomunicações, por ter realizado reestruturação recentemente, no mês de maio de 2013.

1.3 Objetivo Geral

- Identificar quais as atitudes das pessoas frente à mudança e relacionar essas atitudes percebidas com os novos objetivos propostos pela reestruturação.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar quais são as atitudes das pessoas frente à mudança apresentada pelos servidores da organização;
- Identificar quais são os novos objetivos organizacionais após a reestruturação organizacional;
- Correlacionar a atitude das pessoas frente à mudança com os novos objetivos organizacionais.

1.5 Hipóteses

- As atitudes das pessoas frente à mudança influenciam de forma positiva o alcance dos novos objetivos organizacionais;

- As atitudes das pessoas frente à mudança influenciam de forma negativa o alcance dos novos objetivos organizacionais;
- As atitudes das pessoas frente à mudança não influenciam o alcance dos novos objetivos organizacionais.

Será investigado qual o impacto a atitude das pessoas frente à mudança exerce em relação aos novos objetivos organizacionais. Isso será feito pela análise da possível correlação entre os fatores os quais medem a percepção das pessoas em relação aos novos objetivos propostos (reposicionamento, interação, gestão e modernização) e essas atitudes. Dessa forma, será possível afirmar se esse impacto ocorre de forma neutra, negativa ou positiva.

1.6 Justificativa

Destaca-se que essa pesquisa poderá servir de base para outras que pretendam averiguar os impactos das atitudes das pessoas em um processo de mudança, uma vez que há poucos estudos na literatura que relacionam os indivíduos com a mudança, destacando a importância deles. Armenakis, Harris e Mossholder (1993) destacam que muitos esforços de mudança falham porque líderes de mudança, muitas vezes subestimam os indivíduos que desempenham papel central no processo de mudança. Outros autores como Kotter (1995) complementam essa ideia ressaltando o papel vital que os funcionários realizam para que a implementação tenha sucesso em quaisquer programas de mudança. Weeks, Roberts, Chonko e Jones (2004) afirmam que uma mudança bem sucedida irá persistir no longo prazo apenas quando os indivíduos alterarem os seus comportamentos on-the-job de maneira apropriada, ou seja, dentro da própria organização.

O foco do estudo se deu na percepção das pessoas, já que quando sujeitas a mudança podem desencadear diversas maneiras de reação, gerando sentimentos diferentes, ou mesmo atitudes que podem influenciar o processo de mudança. Do ponto de vista teórico, fatores que auxiliam ou dificultam o processo de mudanças estariam associados a uma percepção mais efetiva de mudanças na organização,

sendo a avaliação perceptual uma das formas de se mensurar essas alterações (DOMINGOS e NEIVA, 2014).

Além disso, contribuirá para o próprio órgão estudado, já que com os dados obtidos nessa pesquisa poderá identificar qual foi a receptividade e o que pensam as pessoas em relação à mudança ocorrida. Dessa forma, o órgão poderá propor eventuais políticas de recursos humanos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema mudança organizacional não é um tema recentemente abordado. Nos anos de 1970/80, os autores preconizavam técnicas de Desenvolvimento Organizacional, que objetivavam provocar mudanças nas organizações de trabalho por meio de mudanças nos comportamentos individuais (NEIVA, 2004, p.15).

Mesmo assim, a literatura não possui uma definição padrão, uniforme, do que seja mudança organizacional, pelo fato desse conceito envolver muitas variáveis. A importância desse conceito nas empresas é destacada por Prahalad (1998, p.8):

[...] o velho padrão de comportamento pode se transformar em uma grande fraqueza. Com o tempo, toda empresa sólida acaba desenvolvendo um padrão de comportamento e, via de regra, passa a dizer as pessoas: É assim que fazemos as coisas por aqui. [...] Entretanto, com a necessidade de desenvolver um novo paradigma, o velho padrão de comportamento pode se transformar em uma grande fraqueza.

Dessa forma, esse trecho de Prahalad demonstra a importância da mudança organizacional, já que há a necessidade de se desenvolver um novo paradigma. Entretanto, como bem ressalta o autor, as pessoas possuem a tendência de manter o comportamento existente, o que pode ser um obstáculo para que a mudança efetivamente ocorra em uma organização.

De acordo com Burke (2011) e Burke e Litwin (1992), para se adequar ao ambiente da melhor maneira as organizações realizam suas mudanças de duas formas. Em uma delas seria de forma mais lenta, em que alteraria alguns aspectos de sua estrutura caracterizando, assim, uma mudança transacional. A outra mudança, denominada transformacional, seria mais radical, mudando-se completamente a forma que a organização possui, definindo inclusive novas estratégias na realização de suas atividades.

Com isso, muitas organizações estão experimentando atualmente mudança em grande escala para as suas estruturas, procedimentos e pessoal, em um esforço para se tornar um jogador forte nos “jogos olímpicos de negócios globais” (KETS DE VRIES E BALASZ, 1997). Barnard (1938) corrobora esse raciocínio destacando que as organizações são sistemas cooperativos e que dependem da vontade dos membros.

Caso isso não ocorra há fortes chances de que a mudança não aconteça da forma pela qual foi prevista. Há diversas iniciativas de mudança que não alcançam os resultados esperados. Pesquisadores como Beer e Nohria (2000) e Burke e Biggart (1997) estimaram que cerca de dois terços dos projetos de mudança falham, e Burnes (2004) sugeriu que a taxa de falha pode ser ainda maior.

Outros pesquisadores, como Kotter (1995), complementam esse assunto indicando que muitas causas desse fracasso são consideradas como uma falha de implementação ao invés de uma falha no planejamento da mudança. Armenakis, Harris, e Mossholder (1993) argumentaram que muitos esforços de mudança falham porque líderes de mudança, muitas vezes subestimam os indivíduos que desempenham papel central no processo de mudança. Kotter (1995) completa destacando o papel vital que os funcionários realizam para que a implementação tenha sucesso em quaisquer programas de mudança.

Weeks, Roberts, Chonko e Jones (2004) afirmam que as organizações só irão mudar se agirem através de seus membros. Dizem, ainda, que uma mudança bem sucedida irá persistir no longo prazo apenas quando os indivíduos alterarem os seus comportamentos on-the-job de maneira apropriada, ou seja, dentro da própria organização.

O termo mudança organizacional possui várias definições. Entre elas destaca-se a de Wood Jr (1995, p.190), que define mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Já na visão de Porras e Robertson (1992, p.723) é o “conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Segundo Neiva e Paz (2007, p. 32), mudança organizacional é:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Percebe-se que outros conceitos de mudança organizacional estão bem atrelados ao alcance dos objetivos organizacionais, destacando-se o de Lines (2005)

que define mudança como algo planejado na estrutura formal de uma organização, sistemas, processos ou produto/mercado de domínio a fim de aprimorar a realização dos objetivos organizacionais.

Segundo Caldeira e Godoy (2013), quando há a necessidade de mudança, os indivíduos agem e impelem a organização a agir em busca de caminhos que lhes pareçam os mais adequados.

E para alcançar os novos objetivos organizacionais uma mudança de estrutura na organização pode ser uma solução. Vasconcelos e Hemsley (1986) definem que a estrutura organizacional é o fruto de um processo de repartir o comando e a autoridade na organização, de demarcar os múltiplos níveis hierárquicos, e também de delinear um sistema de comunicação que permita e favoreça o bom andamento das atividades, promovendo o alcance dos objetivos da organização.

Ao considerar essa exigência de adaptação a novas estruturas, passa a ser essencial que a organização tenha capacidade de gerir suas mudanças (ARAÚJO, 2010). Bem como, que as pessoas estejam envolvidas nesses processos de transformação, principalmente nos relacionados à reestruturação organizacional (CARREIRA, 2009).

Segundo Domingos e Neiva (2014) dois pontos são considerados relevantes pelos responsáveis pela gestão administrativa de instituições públicas nos processos de mudança, que são: a identificação dos fatores que podem influenciar a mudança e como os membros da organização percebem ou não a existência desses objetivos.

Seguindo essa linha da percepção dos membros, destaca-se o estudo conduzido por Katou (2012) que demonstrou que as políticas de Gestão de Pessoas têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos empregados.

Dessa forma, se houver uma política de Gestão de Pessoas que faça com que a organização caminhe em uma direção única para o atingimento dos novos objetivos, realizando essas ações por meio de programas de mudança que prepare os trabalhadores para elas, há enorme chances dessa política ser bem sucedida, ou seja, os membros perceberem de forma positiva os fatores que influenciam a mudança.

Lines (2005) também destaca a importância dessa adaptação à mudança, já que considera a capacidade da organização de fazer a implementação dessa um

recurso crucial. Entretanto, cabe ressaltar que a mudança deve levar em conta a história da organização em compreender as forças contextuais que moldam as reações dos funcionários para mudar (LAU e WOODMAN, 1995) e isso pode ter várias influências no processo.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) também realçam a importância do envolvimento e comprometimento das pessoas, e citam que, desde a década de 70, esse é um dos temas mais estudados, ressaltando a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Destacam, ainda, que colaboradores que se comprometem com os objetivos da organização estão dispostos a fazer o que for preciso para alcançá-los.

Armenakis, Vakola e Oreg (2011) corroboram com essa linha de raciocínio indicando que um elemento determinante do grau em que qualquer mudança possa ser bem sucedida, é a forma como as pessoas reagem à mudança organizacional.

Já para o fracasso de muitos programas de mudança nas organizações, alguns autores como Bovey e Hede (2001) indicam que é precisamente a resistência dos indivíduos para a mudança.

A literatura sobre esta questão inclui muitas especulações sobre a relação entre cognição individual, emoção individual e resistência à mudança, especulações alimentadas em parte pela falta de suporte empírico (NEIVA, ROS E PAZ, 2005).

A mudança organizacional é percebida de diversas maneiras pelas pessoas, gerando sentimentos diferentes, ou mesmo atitudes que podem influenciar o processo de mudança.

Os autores Bortolotti, Junior e Borges-Andrade (2009, p. 2) confirmam esse pensamento ressaltando: “do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo”.

Esta variedade de percepções e reações também se reflete no trabalho de estudiosos, usando uma variedade de maneiras para conceituar as reações das pessoas em direção a mudança (ARMENAKIS, VAKOLA e OREG, 2011).

Lines (2005) destaca esses sentimentos, especialmente, nos primeiros contatos com a mudança. Nesse caso, esse autor destaca o surgimento de crenças e emoções que se forem combinadas com atitudes para com ela torna-se ponto chave no processo de mudança organizacional.

Neiva (2004) confirma essa questão, destacando a importância das atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional no bom desempenho desse processo.

O interesse crescente nas atitudes das pessoas para a mudança implicou a situação atual em que significados, rótulos e definições de construções referindo-se a atitudes em relação mudar (ou seja, a prontidão para a mudança, a resistência à mudança, o ceticismo sobre mudança organizacional, compromisso com a mudança, abertura à mudança, aceitação da mudança, lidar com a mudança, adaptação à mudança) são usados alternadamente (BOUCKENNOOGHE, 2010).

Elizur e Guttman's (1976) definiram atitudes como um conceito tridimensional composto por afetivo, cognitivo e componentes intencionais/comportamentais. O componente afetivo refere-se a um conjunto de sentimentos sobre a mudança. O componente cognitivo refere-se à opinião sobre as vantagens e desvantagens, o valor e necessidade, e sobre o conhecimento necessário para lidar com a mudança. Por fim, as reações intencionais/ comportamentais referem-se às ações já tomadas ou que serão tomadas no futuro a favor ou contra a mudança.

Relacionando desse conceito de atitudes com a mudança, esses mesmos autores conceituam que atitudes em relação à mudança é um conceito que possui muitas definições, composta por um conjunto de sentimentos, cognições e intenções sobre a mudança. Cada uma destas três facetas reflete três manifestações diferentes das avaliações das pessoas de uma mudança.

Nesta pesquisa será dada ênfase em três fatores para avaliar a atitude das pessoas frente às mudanças, que são: atitude de cinismo para mudar, temores e atitude favorável à mudança que são apresentados por Neiva, Ros e Paz (2004) que destacam:

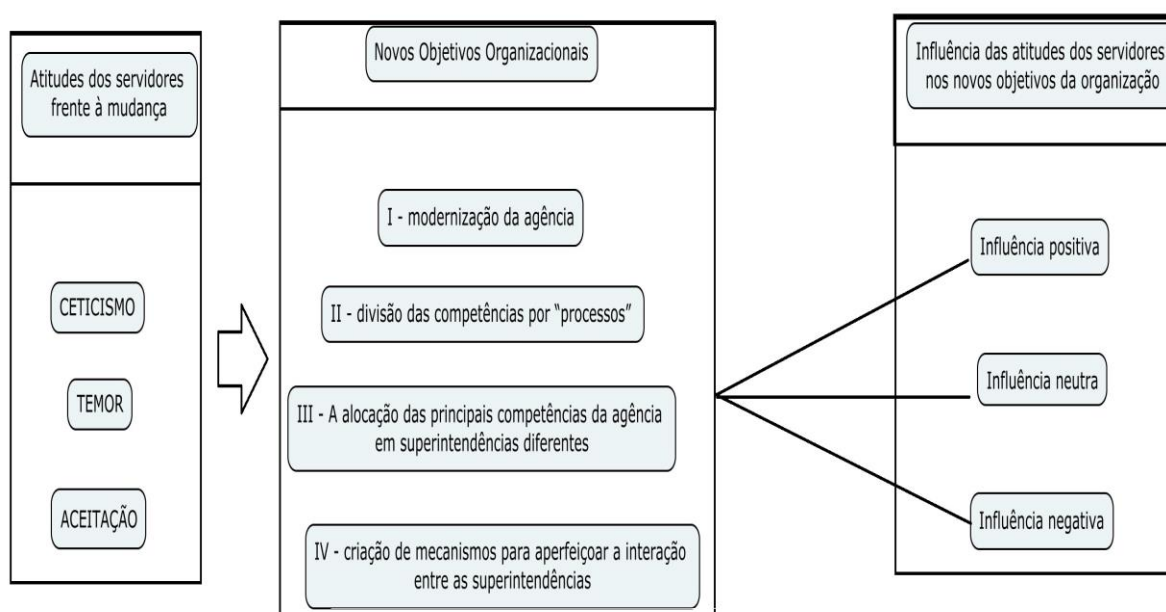
Os três fatores apresentados refletem alguns fenômenos associados com a mudança organizacional, conforme descrito na literatura (BoveyeHede, 2001; George e Jones, 2001; Vale e Thompson, 1998; Schiemann, 1995). O primeiro fator, Atitude de Ceticismo para Mudar, claramente reflete oposição e ceticismo; o segundo, Temores, também descreve uma atitude negativa para mudar; e o terceiro, a Atitude Favorável à Mudança, abrange crenças e comportamentos positivos em relação às mudanças organizacionais (NEIVA, ROS e PAZ, 2005, p. 81 - tradução nossa).

As organizações que se preocupam em preparar seus membros para programas de mudanças constroem uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas, o que pode contribuir para evitar sentimentos negativos e impactar de forma positiva o programa a ser aplicado (DOMINGOS e NEIVA, 2014).

A figura 1 retrata o que será discorrido ao longo dessa pesquisa. Dentre as atitudes que as pessoas podem ter frente à mudança destacaram-se três: ceticismo, temor e aceitação. Com a reestruturação, os principais objetivos que a Anatel pretendeu alcançar foram: a modernização da agência, a divisão das competências por processos, a alocação das principais competências da agência em superintendências diferentes e a criação de mecanismos para aperfeiçoar a interação entre as superintendências.

É fundamental compreender o comportamento e a atitude das pessoas frente às mudanças, a fim de que se possa correlacionar a sua influência no alcance dos novos objetivos propostos pela reestruturação, que como destaca a ilustração pode ser de forma positiva, neutra ou negativa.

Figura 1 – Correlação atitudes e mudança



Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhor representar essa possível correlação entre atitudes e os novos objetivos propostos pela reestruturação utilizou-se a técnica da regressão múltipla, que é definida por Tabachnick e Fidell (1996) como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes. Nesse trabalho, a regressão irá avaliar o impacto das atitudes sobre os objetivos percebidos, a fim de se investigar se ocorre de forma benéfica, maléfica ou neutra em relação aos objetivos propostos pela reestruturação.

Outros estudos se assemelham com essa pesquisa como o de Neiva e Paz (2007) em que o referido estudo objetivou avaliar a percepção de mudança organizacional conseqüente a um programa de mudança implantado, no período de quatro anos, em dois momentos distintos, antes e após a implantação do referido programa.

Destaca-se, também, o estudo de Almeida e Ferreira (2010) que investigou o impacto das atitudes frente às mudanças nas organizações nos comportamentos de cidadania, destacando-se ao final do referido estudo ações para haver o estímulo do comportamento de cidadania organizacional dos membros.

Por fim, no estudo de Lima e Queiroz (2003) analisou-se as questões subjetivas referentes a processos de reestruturação do trabalho nas organizações, a fim de averiguar os aspectos subjetivos relativos ao modo pelo qual os indivíduos se posicionam diante desses processos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A organização estudada, Anatel, realizou uma reestruturação recente com intuito de acompanhar a dinâmica do mercado de telecomunicações e melhor cumprir sua missão. Neste tópico será caracterizada essa empresa escolhida, sua população, amostra, os instrumentos de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações do método.

Destaca-se que a metodologia utilizada nesta pesquisa é classificada como descritiva, abrange aspectos quantitativos, além de ser classificada quanto ao delineamento da pesquisa em pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2010), uma pesquisa pode ser classificada de diversas maneiras, tais como, por seus objetivos mais gerais, pela natureza dos dados, pelo delineamento da pesquisa, entre outras.

Quanto aos objetivos mais gerais, segundo esse autor, a pesquisa pode ser classificada como exploratórias, descritivas ou explicativas. Considerando esse tipo de classificação, essa pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, já que este trabalho tem como objetivo identificar relações entre variáveis, fazendo uma correlação entre elas, caso ocorra.

Destaca-se, ainda, a importância da pesquisa descritiva para Cervo de Bervian (1996, p.49) que assim definem: “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Quanto à natureza dos dados a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada por Fonseca (2002, p.20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser

compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Neste trabalho, a pesquisa utilizada envolverá aspectos quantitativos, uma vez que o trabalho envolverá percepções dos colaboradores a respeito da mudança organizacional e a correlação entre essas percepções serão quantificadas por meio de técnicas estatísticas.

Outra classificação que se caracteriza essa pesquisa é em relação a temporalidade da pesquisa, que pode ser longitudinal ou transversal. Segundo Appolinário (2006), quando o pesquisador analisa o comportamento de variáveis de grupos distintos em um mesmo período de tempo, esse estudo classifica-se como transversal.

Nesse trabalho, de caráter transversal, os dados foram coletados durante o período de um mês a percepção dos servidores do órgão em relação as atitudes frente à mudança e a respeito dos novos objetivos organizacionais propostos na reestruturação.

Por fim, um outro tipo de classificação que essa pesquisa apresenta, segundo é em relação aos delineamentos descritivos, que podem ser de levantamento ou correlacionais. Nesse estudo, conforme definição de Appolinário (2006), classifica-se como correlacionais, uma vez que nesses delineamentos se comparam a ocorrência conjunta de algumas variáveis por meio da técnica estatística denominada “correlação” e é exatamente o que será analisado nessa pesquisa verificando de que modo a correlação existente entre as atitudes de pessoas frente à mudança influencia no alcance dos novos objetivos organizacionais propostos na reestruturação recente que a agência foi submetida.

3.2 Caracterização da Organização Estudada

A entidade pública escolhida foi a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), essa foi a segunda agência reguladora a ser criada no País e a primeira a ser instalada, na data de 5 de novembro de 1997. Foi concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações brasileiras e para exercer as atribuições de outorgar, regulamentar e fiscalizar esse importante setor de infra-estrutura.

Conforme a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) - a Lei nº 9.472/1997 - a Anatel é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma, vinculada ao Ministério das Comunicações. A Agência tem como objetivo finalístico corresponder às necessidades e aos direitos dos consumidores, em todos os estratos sociais, mesmos nos pontos mais isolados do território nacional.

A missão da Anatel é promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.

E para acompanhar a dinâmica do mercado de telecomunicações e melhor cumprir sua missão fez-se necessária uma reestruturação organizacional. Essa mudança ocorreu no mês de maio do ano de 2013, em que se alterou o regimento original, criado em 1997.

O processo da reestruturação é complexo, e na Anatel não foi diferente. Houve uma tentativa de se reestruturar a agência no ano de 2005, tendo ocorrido inclusive a contratação de uma consultoria para realizar os estudos necessários para se realizar um melhor processo de mudança, mas acabou não se concretizando por questões políticas.

Entretanto, no ano de 2012, o processo foi retomado, aproveitando-se de boa parte dos estudos já realizados, além da participação da agência como um todo e da sociedade, uma vez que o projeto foi submetido a consulta pública e a consulta interna, obtendo um alto índice de participação dos servidores efetivos.

Os objetivos que pautaram essa reestruturação, com intuito da agência alcançar sua missão, foram:

- I) A modernização da agência, adequando-se a convergência tecnológica;
- II) A divisão das competências por “processos” e não mais por “serviços”;

III) A alocação das principais competências da agência em superintendências diferentes, para haver desconcentração do poder decisório;

IV) A criação de mecanismos para aperfeiçoar a interação entre as superintendências, ou seja, para se ter uma maior integração na agência.

Com isso o novo regimento da agência trouxe melhorias que esperam gerar uma maior transparência dos atos da agência, celeridade nas suas deliberações, harmonia do regimento com estatutos normativos de superior hierarquia e um entendimento mais claro da redação do regimento para melhor interpretação do mesmo.

3.3 População e Amostra

A agência possui um quadro de servidores efetivos espalhados por todos os estados do Brasil, uma vez que esse órgão possui escritórios e unidades operacionais por todo o país. Devido a essa reestruturação recente a agência foi dividida em um conselho diretor, instância máxima da agência, a presidência, com 8 superintendências e mais 8 órgãos vinculados a ela.

A população de servidores na agência era de 1567 servidores na data de aplicação dos questionários. Na Anatel, os servidores podem ocupar 4 tipos de cargos, quais sejam: especialista em regulação, analista administrativo, técnico em regulação e técnico administrativo. Todos eles ocupados após a aprovação em concurso público.

A amostra foi composta por 386 servidores que responderam o questionário. O nível de confiança obtido nessa amostra foi de 95%, conforme consulta realizada no software Raosoft que estabeleceu o número 309 respondentes para atingir esse nível de confiança considerando o universo de 1567 servidores.

A amostra foi do tipo não aleatório, em que os questionários estiveram disponíveis em um link do Google Docs, sendo esse repassado a todos os funcionários da organização em seus respectivos emails institucionais.

A amostra foi composta em sua maioria por homens, sendo 275 servidores do sexo masculino que responderam os questionários, correspondendo assim a 71,20% da amostra. Com relação a escolaridade dos respondentes 92% possui ensino

superior completo. Já observando os diferentes tipos de cargo ocupado pela agência, percebeu-se que a maioria dos respondentes ocupava cargo de nível superior (67,1%).

Tabela 1 – Servidores por sexo

Sexo		
	Frequência	Percentual
masculino	275	71,2
feminino	111	28,8
Total	386	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Servidores por cargo

Cargo ocupado		
	Frequência	Percentual
Cargo de nível superior	259	67,1
Cargo de nível médio	127	32,9
Total	386	100

Fonte: Dados da pesquisa

A média de idade da amostra correspondeu aproximadamente a 40 anos, sendo que 77,2% dos servidores possuem mais de 5 anos de tempo de serviço na agência.

Por fim, destaca-se que todos os órgãos da agência participaram da pesquisa, em que a Superintendência de Fiscalização – SFI obteve uma maior participação comparada aos outros órgãos. Isso se justifica, pois as gerências regionais e unidades operacionais foram locados nessa superintendência, conforme indica o regimento interno da agência. Isso significa que os questionários respondidos por servidores lotados nos estados fora de Brasília foram classificados como lotação na SFI.

Tabela 3 – Servidores por lotação

	Lotação	
	Frequência	Percentual
SCO	38	9,8
SFI	221	57,3
SOR	22	5,7
Conselho Diretor ou seus órgãos vinculados	15	3,9
SGI	16	4,1
SAF	26	6,7
SRC	12	3,1
Presidência ou seus órgãos vinculados	14	3,6
SPR	13	3,4
Ouvidoria	4	1
SCP	5	1,3
Total	386	100

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Instrumentos de pesquisa

Foram aplicados dois questionários para averiguar a correlação entre as atitudes das pessoas frente à mudança e o impacto das mesmas no alcance dos novos objetivos propostos pela reestruturação.

O primeiro questionário utilizado tinha por finalidade medir as Atitudes dos Indivíduos Frente à Mudança Organizacional, em que a escala possui indícios de validade realizada por Neiva, Ros e Paz (2004). A escala reflete as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional (NEIVA, 2004), possuindo 46 itens, cargas fatoriais acima de 40 % e alfas de Cronbach acima de 0,83. Neiva (2004) define os fatores conforme abaixo:

Ceticismo: atitudes que enfatizam a desconfiança e a não colaboração das pessoas aos processos de mudança.

Temores: atitudes que refletem o receio da perda de poder, de vantagens, assim como as incertezas vivenciadas pelos membros quando a mudança ocorre.

Aceitação: atitudes que englobam avaliações positivas dos membros em relação ao processo de mudança.

Além disso, foi criado um segundo questionário, a partir do material documental produzido para mudança proposta na organização, que foi validado nessa pesquisa, com intuito de coletar dados a respeito da percepção das pessoas em relação ao alcance dos objetivos propostos pela reestruturação da Agência Nacional de Telecomunicações. A escala reflete os 4 objetivos propostos pela reestruturação, possuindo 25 itens e com cargas fatoriais acima de 30 %.

Os quatro fatores utilizados foram:

Reposicionamento: refere-se ao modo que o servidor da agência enxerga o novo posicionamento desta após a reestruturação, incluindo os novos objetivos e a nova atuação do órgão.

Interação: refere às relações organizacionais que ocorrem entre as pessoas e os diversos órgãos lá existentes, de modo a gerar uma maior integração na agência, influenciando na maneira de como vai ser definida as metas, podendo gerar uma maior pressão em uma determinada área para o cumprimento das mesmas.

Gestão: está relacionado a maior autonomia de trabalho que pode ser fornecida a um servidor, indicando assim, com a desconcentração do poder decisório na agência. Os itens abordam se a mudança de gestão também mudou a forma que o trabalho era conduzido lá.

Modernização: está relacionado à infra-estrutura tecnológica que a agência realizou para melhor cumprir sua missão, verificando se a agência com essa reestruturação está fornecendo os subsídios necessários aos servidores para que possam cumprir suas atividades, acompanhando a modernização que o setor de telecomunicações vem sofrendo.

Segundo Cooper e Schindler (2011), as escalas podem ser balanceadas ou não e forçadas ou não forçadas. A escala de ambos questionários foram balanceadas, uma vez que há um número igual de respostas favoráveis e desfavoráveis acima e abaixo do ponto central.

A escala adotada variou de 0 a 4, com os respectivos códigos: 0-discordo totalmente, 1-concordo pouco, 2-concordo mais ou menos, 3-concordo muito e 4-concordo totalmente.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários: de atitudes frente à mudança e da percepção das pessoas em relação ao alcance dos objetivos propostos pela reestruturação da Agência Nacional de Telecomunicações.

Os questionários foram disponibilizados em um link do Google Docs, pelo período de 1 mês, no intervalo compreendido entre 12/08/2014 a 13/09/2014, conforme modelos contidos no Apêndice B.

Após esse período, os dados foram exportados para a ferramenta de dados da Microsoft Office, Excel, para a sua tabulação. As análises dos resultados obtidos foram realizadas por meio do software estatístico SPSS, a fim de se verificar a correlação dos dados obtidos nos dois questionários.

Foram realizadas, ainda, análises para avaliar os índices de validade do questionário próprio seguindo os seguintes procedimentos: primeiramente realizou-se a análise de fatorabilidade da matriz de correlações, que não identificou nenhum indicador que inviabilizasse a solução fatorial. A variabilidade da amostra (KMO) foi de 0,937. De acordo com Hair et al (2009) resultados maiores do que 0,5 para a estatística KMO são considerados satisfatórios, demonstrando, assim, que o valor obtido foi adequado. Já para Kaiser (1974, apud Pasquali, 2005, p.60) o índice acima de 0,90 é considerado maravilhoso.

Outro teste aplicado para verificar a adequabilidade dos dados é da esfericidade de Bartlett (TEB) que verifica se a matriz correlação é uma matriz identidade, ou seja, verifica-se se há alguma relação entre as variáveis. Dessa forma, o TEB refutou a hipótese de se tratar de uma matriz identidade (TEB = 6079,113; $gl=300$; $p<0,001$). O percentual de correlações bivariadas estatisticamente diferentes de zero e acima de 0,30 foi de 55,57% (Média = 0,322).

O modelo teórico inicial propôs 4 fatores que também foi o número obtido pela análise paralela. Entretanto os itens agrupados pelo modelo teórico e o empírico foram um pouco diferentes, e observou-se que os quatro objetivos propostos pela reestruturação foram, também, abordados nessa nova forma de agrupamento.

A tabela 4 demonstra essa quantidade de fatores obtida, em que se adotou o critério de comparação entre autovalor (eigenvalues) obtido com autovalores

aleatórios. Observa-se que até a quantidade de 4 fatores os índices dos autovalores obtidos antes da rotação das cargas fatoriais são superiores aos aleatórios.

Tabela 4 – Comparação entre Autovalores antes da rotação com Autovalores aleatórios

	Autovalores	Variância(%)	Variância AC(%)	Autovalores aleatórios
1	10,675	42,699	42,699	1,4732
2	2,423	9,690	52,389	1,4303
3	1,738	6,950	59,340	1,3639
4	1,321	5,285	64,624	1,3133
5	1,065	4,262	68,886	1,2729*
6	0,900	3,600	72,486	1,2333
7	0,782	3,128	75,614	1,188
8	0,643	2,573	78,187	1,1518
9	0,602	2,409	80,596	1,1216
10	0,539	2,155	82,751	1,0845
11	0,487	1,946	84,697	1,0453
12	0,476	1,906	86,603	1,0166
13	0,437	1,749	88,351	0,987
14	0,354	1,414	89,765	0,9632
15	0,329	1,317	91,082	0,9264
16	0,318	1,272	92,354	0,8909
17	0,308	1,232	93,586	0,8579
18	0,288	1,151	94,737	0,8219
19	0,25	0,999	95,736	0,7839
20	0,244	0,977	96,714	0,7635
21	0,213	0,853	97,567	0,7347
22	0,196	0,784	98,351	0,6936
23	0,159	0,635	98,986	0,6662
24	0,139	0,557	99,542	0,6342
25	0,114	0,458	100	0,5819

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * - autovalor aleatório que supera o autovalor real

Nesse estudo considera-se o índice de confiabilidade da escala (alfa de Cronbach) como com um alto grau de consistência interna quando obtiver um índice maior ou igual a 0,70. O resultado do alfa de Cronbach obtido variou entre 0,656 e 0,92. Apesar de um dos fatores ter gerado um índice de confiabilidade baixo (0,656), optou-se por mantê-lo devido ao fator explicar bem um dos objetivos propostos pela reestruturação, além de coincidir bastante com os itens previstos anteriormente com o novo agrupamento definido.

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), soluções de análise fatorial nas ciências sociais que respondam por 60% da variância dos dados já são

consideradas satisfatórias. Assim, optou-se pela manutenção dos quatro fatores descritos que explicam 64,62% da variância total.

A tabela 5 demonstra o agrupamento dos itens dentro de cada fator, após a rotação de acordo com sua carga fatorial. Destacam-se que 5 dos itens previstos (itens 9, 15,20, 22 e 23) inicialmente foram descartados da avaliação por possuírem um baixo grau de carga fatorial. Ao final do trabalho, serão expostas possíveis razões de exclusão dos itens.

Tabela 5 – Matriz Pattern no instrumento que mensura os objetivos(Continua)

Item	Cargas fatoriais			
	reposicionamento	interação	gestão	modernização
obj19 - Melhorou a adequação dos sistemas tecnológicos existentes na agência são adequados para o cumprimento das minhas atividades				-0,774
obj18 - Melhorou a infra-estrutura tecnológica disponível para o cumprimento das minhas atividades				-0,717
obj17 - Houve modernização nas ações da organização				-0,431
obj25 -Tornou a organização mais efetiva no cumprimento de sua missão				-0,422
obj8 - Ampliou a minha participação nas decisões da unidade			-0,974	
obj7 - Proporcionou-me mais possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização			-0,837	
obj6 - Deu-me mais autonomia para trabalhar			-0,719	
obj10 -As decisões nas equipes de trabalho passaram a ser tomadas com maior participação dos servidores			-0,672	
obj12 - Diminuí a supervisão sobre o trabalho que realizo			-0,61	
obj11 - Diminuí a hierarquia dentro da organização			-0,58	
obj24 - Aumentou a pressão para o cumprimento das metas		0,467		
obj13 - Dificultou o meu relacionamento com os colegas de outras superintendências		0,529		
obj14 - Aumentou a dependência entre as unidades para realização do trabalho		0,661		
obj16 - Passei a depender de outras unidades para realizar meu trabalho		0,708		

(Conclusão)

Item	Cargas fatorias			
	reposicionamento	interação	gestão	modernização
obj21- A atuação da organização está mais voltada para resultados	0,416			
obj5- Tornou a organização mais transparente para a sociedade	0,496			
obj4 - Os novos objetivos da organização estão claros e bem definidos	0,818			
obj1 - Aumentou a compreensão das pessoas sobre qual a missão da organização	0,82			
obj2 - Aumentou a compreensão das pessoas sobre quais foram os objetivos propostos pela reestruturação	0,902			
obj3 - Melhorou a divulgação dos objetivos propostos pela reestruturação	0,972			
Número de itens	6	4	6	4
Autovalores	10,345	1,859	1,325	0,939
Variância	41,382	7,435	5,302	3,758
Alfa de Cronbach	0,92	0,656	0,894	0,834

Fonte: Dados da pesquisa

Após a validação do questionário foi feita a correlação das atitudes com o alcance dos objetivos da mudança. Essa correlação dos dados foi feita combinando-se os quatro fatores do questionário de percepção das pessoas em relação aos objetivos e do de atitude das pessoas frente à mudança, no qual se considerou apenas 3 atitudes, conforme estudo de Neiva (2004) quais sejam: ceticismo, aceitação e temor.

Foi realizado, ainda, o cálculo do coeficiente de variação, pois segundo Triola (1999) esse coeficiente funciona como ferramenta para inferir o grau de variabilidade do quesito aliado e assim a precisão da pesquisa.

Segundo Pimentel-Gomes (1985), em ensaios agrícolas, o coeficiente é baixo quando for inferior a 10%, médio quando tiver valor entre 10 e 20%, alto para valores entre 20% e 30% e muito alto quando for acima de 30%.

Para Mead e Curnow (1983) o coeficiente de variação é uma medida relativa e com isso pode receber classificação de alto ou baixo dependendo da variável utilizada. Visto a definição de Mead e Curnow (1983), neste trabalho o coeficiente

de variação será classificado em forma de comparação entre si, pois nos outros estudos encontrados a classificação era para estudos agrícolas e nenhuma na área de gestão de pessoas.

A correlação será feita com base no coeficiente de Pearson(r), que varia de -1 a +1. O sinal positivo sugere uma correlação positiva, diretamente proporcional. Ao passo que o sinal negativo indica uma correlação inversamente proporcional. Uma correlação de valor 0 demonstra que não há relação entre as variáveis.

Segundo Dancey e Reidy (2006) a classificação para o coeficiente de Pearson obedece a seguinte escala, representada no quadro abaixo.

Quadro 1: Grau de Significância Pearson

Intervalo de r	Grau de significância
0,10 a 0,30	fraco
0,40 a 0,60	moderado
0,70 a 1	forte

Fonte: Dancey e Reidy (2006)

Para a análise dos valores de r considerou-se o arredondamento para cima nos casos em que a segunda casa decimal foi um valor igual ou superior a 5.

Por fim, foi realizada uma regressão múltipla linear padrão com o objetivo de avaliar se as atitudes são preditoras do alcance dos objetivos organizacionais com a mudança.

Abbad e Torres (2002) destacam que existem três tipos de principais de análise de regressão múltipla: (1) regressão múltipla padrão; (2) regressão múltipla hierárquica, ou seqüencial; e (3) regressão estatística (e.g., stepwise ou setwise). Nessa pesquisa utilizar-se-á a regressão múltipla padrão. Obtou-se pelo primeiro tipo por ser aquela que apresenta menos restrições quanto a amostra (Hair e cols, 2009).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este tópico foi dividido em três partes correlacionando-se com os objetivos específicos dessa pesquisa.

No primeiro subtópico foi feita uma análise das atitudes das pessoas frente à mudança, conforme dados obtidos no primeiro questionário aplicado, destacando-se qual a atitude foi a mais observada nesse processo da mudança e de como as pessoas estão percebendo os novos objetivos propostos pela reestruturação, conforme dados obtidos no segundo questionário aplicado.

No segundo subtópico correlacionou-se os dados dos dois questionários, a fim de identificar se as atitudes frente à mudança facilitam ou dificultam os novos objetivos propostos pela reestruturação.

No terceiro subtópico foi explicada a análise da regressão entre os fatores propostos nos dois questionários, a fim de fundamentar melhor as suas correlações.

4.1 Análise descritiva dos questionários

A análise dos dados obtidos no primeiro questionário – relativo a atitudes- seguiu a seguinte lógica: quanto maior o valor obtido pela média aritmética significa que o servidor concorda mais com esse fator e suas características. Observando esse critério e o resultado demonstrado na Tabela 6 percebeu-se que a aceitação foi o fator que apresentou a menor média, logo os servidores da agência não aceitaram o processo de mudança. O fato de já ter havido uma tentativa frustrada de reestruturação no ano de 2005, pode ter impactado nesse resultado.

A segunda atitude com menor média foi o ceticismo. Apesar de possuir um índice superior ao da aceitação, ambas estão situadas no mesmo intervalo, ou seja, assim como a atitude anterior os servidores estão com pouca confiança de que a mudança ocorrerá e, assim, podem não colaborar com os programas de mudança.

A atitude que os servidores concordaram que foi mais impactante após a reestruturação foi o temor, com média de 2,97 na escala. Como já destacado por Neiva (2004) o medo de perder benefícios e/ou as incertezas que poderiam vir com a mudança organizacional gerou um certo desconforto na maioria dos servidores

que responderam o questionário. Destaca-se que essa mesma atitude foi a que apresentou um menor coeficiente de variação comparando-se com aceitação e ceticismo/oposição. Isso significa que houve uma maior homogeneidade nas respostas, ou seja, respostas mais idênticas entre os participantes nas questões que se relacionavam com a atitude temor.

Um estudo similar proposto por Neiva e Paz (2007) obteve o resultado inferior para a atitude temor, com média de 2,29 na escala. Nesse mesmo estudo ao contrário do atual foi o ceticismo que obteve o menor índice dentre elas.

A superioridade do índice da atitude temor perante as demais pode ser justificado de acordo com Siqueira (2003 apud Almeida e Ferreira, 2010, p.501), que prediz que ao realizar uma mudança organizacional os colaboradores costumam percebê-la como uma quebra do contrato psicológico que foi estabelecido anteriormente entre eles e a organização, podendo surgir, conseqüentemente, reações afetivas negativas. O temor pode ser uma delas.

Corroborando essa idéia Chaves, Santos e Moraes (2004 apud Silva; Vasconcelos; Andrade, 2009, p.38) justificam que o temor quando relacionado à mudança pode prejudicar a sua eficácia ou provocar sintomas indesejados nas pessoas envolvidas, de forma que se faz necessária a promoção de ações que previnam a insegurança e o receio dos funcionários e aumente seu comprometimento com a mudança. Os autores Bastos, Brandão e Pinho (1996) confirmam a importância desse sentimento de comprometimento, destacando a importância do envolvimento do funcionário, pois ele colabora com o alcance dos objetivos organizacionais.

Já com relação ao segundo questionário, o elevado índice do coeficiente de variação apontado na Tabela 6 demonstra que não houve homogeneidade entre as respostas, ou seja, os servidores não possuem uma opinião uniforme em relação aos objetivos que a organização definiu para a reestruturação.

Destaca-se que na organização ocorreram palestras informando aos seus servidores a importância deles nessa transição de mudança organizacional e de que forma ocorreria o processo. Entretanto, por esses índices obtidos, pode-se inferir que os objetivos que a Anatel pretendeu alcançar não ficaram bem divulgados ou não foram bem compreendidos, uma vez que seus colaboradores internos não retrataram isso na pesquisa feita.

Seguindo o mesmo critério de análise que o questionário anterior a interação foi o fator que apresentou a maior média, demonstrando que os servidores percebem as interrelações que ocorrem na agência, seja nos aspectos pessoal ou estrutural. Já o fator que obteve a menor média foi a gestão pelo fato dos servidores não terem percebido de forma impactante que obtiveram uma maior autonomia no seu trabalho, apesar da cadeia hierárquica ter ficado mais enxuta, como pode ser observado comparando o antigo e o novo organograma da agência contido no Anexo 1.

Tabela 6 – Descritivas – atitudes e objetivos

Descritivas – Atitudes e objetivos			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
aceitação	1,9919	0,54267	27,24%
temor	2,9738	0,55105	18,53%
ceticismo	2,3458	0,64503	27,50%
reposicionamento	1,3035	0,8915	68,39%
interação	1,8472	0,9291	50,30%
gestão	1,1239	0,9614	85,54%
modernização	1,2707	0,9517	74,89%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Correlações

Conforme descrito na metodologia utilizou-se o coeficiente de Pearson para verificar se havia alguma relação entre os fatores descritos nos dois questionários. Nesse coeficiente quanto mais próximo de 1, seja positiva ou negativamente, maior é o interrelacionamento dessas variáveis.

Observando a tabela 7 foram identificadas 9 correlações entre as variáveis de atitude e as relativas aos objetivos propostos pela reestruturação. Nota-se que não houve intensidade forte de correlação entre os dois questionários, conforme os índices descritos por Dancey e Reidy (2006).

Os maiores índices foram encontrados para a atitude aceitação, que relacionou-se positivamente com o reposicionamento, gestão e modernização. Apesar de terem sido os maiores índices, essa correlação é considerada moderada, segundo Dancey e Reidy (2006).

Outro fato interessante foi a relação da atitude ceticismo com todos os fatores previstos no questionário objetivo. É importante destacar que com 3 desses fatores (reposicionamento, gestão e modernização) correlacionou-se de modo positivo, enquanto que com a interação relaciona-se de maneira inversamente proporcional.

Tabela 7 – Correlação entre atitudes e objetivos

Fatores	1	2	3	4	5	6
1 temor						
2 aceitação	-0,093					
3 ceticismo	0,558**	-0,440**				
4 reposicionamento	-0,155**	0,621**	-0,456**			
5 interação	0,171**	-0,088	0,296**	-0,059		
6 gestão	-0,032	0,501**	-0,271**	0,649**	0,008	
7 modernização	-0,093	0,464**	-0,323**	0,663**	0,013	0,534**

Fonte: Dados da pesquisa

** . Correlação significativa no nível $p= 0.01$

*. Correlação significativa no nível $p= 0.05$

4.3 Regressão

Antes da utilização da técnica de regressão foi realizada uma análise exploratória dos dados. Hair Jr. et al. (2009) comenta que faz-se necessário uma análise nos dados, antes de se aplicar uma ou mais técnicas multivariadas, a fim de que se obtenha uma melhor compreensão da sua relação e características. Para isso, com intuito de se verificar se os pressupostos uni e multivariados necessários para essa análise haviam sido respeitados, foram feitos os seguintes testes: dados perdidos, a identificação e retirada de possíveis outliers e a avaliação da normalidade dos dados.

Com relação a esses testes foram identificados 19 participantes com dados extremos univariados e 7 casos multivariados, utilizando-se nesse último caso o critério da distância de Mahalanobis. Dessa forma considerando a amostral total de 386 respondentes, 26 casos foram excluídos, permanecendo, assim, 360 casos válidos. Essa exclusão não afetou a continuidade das análises, pelo fato da amostra mínima exigida ser 74 casos válidos, conforme indicações de Tabachnick e Fidel (2001) por meio da fórmula: $50 + (n^{\circ} \text{ de fatores}) \times 3$.

Realizou-se, ainda, o teste de normalidade dos resíduos, em que foi feito por meio do teste da curtose (K) e assimetria. Seguiu-se a orientação de Miles e Shelvin (2001), que identificam a normalidade das respostas pelo cálculo do tamanho de skewness e de Kurtosis. Eles predizem que até o valor absoluto de 2,0 para skewness indicam uma distribuição simétrica da resposta. Observando-se a tabela 8 percebe-se que esse pressuposto foi respeitado.

Tabela 8 - teste da curtose (K) e assimetria

	Média	Skewness	Kurtosis
	Estatística	Estatística	Estatística
Reposicionamento	1,2537	0,207	-0,771
interação	1,8479	-0,020	-0,418
gestão	1,0750	0,559	-0,760
modernização	1,2243	0,350	-0,669
temor	2,9836	-0,455	-0,208
aceitação	1,9767	-0,030	-0,564
oposição	2,3636	-0,062	-0,099

Fonte: Dados da pesquisa

Após, foi verificado se o nível de colinearidade entre as variáveis estava adequado, para isso, utilizou-se o teste Variance Inflation Factor (VIF). Segundo Soukiazis e Cerqueira (2008), um VIF com valores superiores a 10 pode ser indicador de multicolinearidade elevada. Como os valores foram bem abaixo, não violaram os pressupostos da multicolinearidade, como pode ser visto na tabela 9.

Tabela 9 – Análise de Multicolinearidade

	Tolerância	VIF
temor	0,684	1,461
aceitação	0,845	1,184
oposição	0,600	1,666

Fonte: Dados da pesquisa

Concluída a etapa de verificação dos pressupostos teóricos realizaram-se regressões lineares múltiplas padrão (RM), com intuito de se averiguar a relação entre as variáveis preditoras e critério. As tabelas 10,11,12 e 13 descrevem a relação que ocorre entre cada fator e as 3 atitudes das pessoas frente às mudanças.

Segundo Abbad e Torres (2002), o resultado final de uma Regressão Múltipla é uma equação da reta que representa a melhor predição de uma variável dependente a partir de diversas variáveis independentes. Dancey e Reidy (2006) acrescentam que a equação de regressão mostra a maneira como y muda enquanto resultado da mudança de x, ou seja, como a variável critério (também denominada dependente) recebe influência das variáveis preditoras (também chamadas de independentes).

Ao analisar os dados obtidos na regressão afirma-se que quando ocorre um relacionamento positivo entre a variável preditora e critério, a relação que ocorre é diretamente proporcional. Entretanto, quando ocorre um relacionamento negativo a relação ocorre de forma inversamente proporcional, em que quando uma variável aumenta a outra diminui e vice-versa. Nessa pesquisa, as variáveis preditoras são as atitudes dos servidores frente à mudança enquanto que as variáveis critério são o reposicionamento, a interação, gestão e modernização.

Abaixo, foram realizadas análises das relações que ocorreram entre as variáveis preditoras e critério. Dessa forma, o problema proposto por essa pesquisa foi respondido afirmando que há relação entre as atitudes dos servidores da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL – frente à mudança organizacional e o

alcance dos novos objetivos propostos por essa organização após a realização de uma reestruturação recente.

Com relação ao reposicionamento, as atitudes dos servidores frente à mudança (temor, ceticismo e aceitação) explicam 43,40% desse fator. O relacionamento dessas atitudes com a variável critério (reposicionamento) ocorreu de forma positiva com a aceitação e negativamente com ceticismo. Já com o temor não foi possível definir uma relação, pois o grau de significância é alto como pode ser observado pela tabela 10.

Foi observado que quase metade dos respondentes concordaram que se realizassem atitudes positivas em relação à mudança perceberiam melhor o novo posicionamento e objetivos da agência e assim a mudança efetivamente ocorreria. Citam-se como exemplos de atitudes positivas a participação efetiva no processo de mudança dando sugestões, e a disseminação a outros colaboradores da importância de aceitarem esse processo como uma oportunidade positiva tanto para eles quanto para a organização.

Almeida e Ferreira (2010), em um estudo similar, constataram que quanto menor a idade e quanto maiores as atitudes de aceitação à mudança, maior a tendência de os empregados emitirem comportamentos associados à manifestação de sugestões criativas ao sistema.

Esses resultados se coadunam com o que prediz Weeks, Roberts, Chonko e Jones (2004), onde afirmam que as organizações só irão mudar se agirem através de seus membros. Domingos e Neiva (2014) retratam de forma singular a importância das atitudes de aceitação em relação aos programas, que podem contribuir para evitar sentimentos negativos e impactar de forma positiva o programa a ser aplicado.

Tabela 10 – Relação entre percepção e as variáveis preditoras

Variável Dependente	Reposicionamento				
	B	Beta	t	sig.	95%CI
temor	-0,057	-0,035	-0,724	0,47	[-0,211;0,098]
aceitação	0,896	0,531	12,24	0	[- 0,0752; 1,039]
ceticismo	-0,34	-0,232	-4,5	0	[- 0,488;-0,191]
R			0,659 ^a		
R ²			0,434		
R ² ajustado			0,429		
Durbin-Watson			2,025		

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a variável interação percebe-se que as atitudes dos servidores frente à mudança explicam 6,1% desse fator. O relacionamento dessas atitudes com essa variável critério ocorreu de forma positiva com ceticismo, enquanto que com as outras variáveis obteve grau de significância alto, não sendo possível definir uma relação, como pode ser observado pela tabela 11.

Apesar do baixo índice obtido nessa relação pode-se observar que quanto mais atitudes de desconfiança os servidores da agência possuem em relação aos processos de mudança, mais eles percebem as relações organizacionais que lá existem. Essa desconfiança dos servidores da Anatel é justificada pela tentativa anterior de reestruturação que lá ocorreu, já explicada nessa pesquisa. Dessa forma, infere-se que a integração na agência, tanto interpessoal quanto entre outras gerências possui uma relação de pouca confiança.

Isso pode ser prejudicial, pois como destaca Caldeira e Godoy (2013) quando há a necessidade de mudança, os indivíduos agem e impelem a organização a agir em busca de caminhos que lhes pareçam os mais adequados. E se entre os servidores da agência não ocorrer uma convergência de crenças no mesmo caminho, a reestruturação pode não atingir os resultados almejados.

Tabela 11 – Relação entre interação e as variáveis predictoras

Variável Dependente	Interação				
	B	Beta	t	sig.	95%CI
temor	-0,102	-0,058	-0,928	0,354	[-0,319;0,114]
aceitação	0,109	0,06	1,065	0,288	[- 0,093; 0,311]
ceticismo	0,464	0,29	4,378	0	[0,255;0,672]
R	0,247 ^a				
R ²	0,061				
R ² ajustado	0,053				
Durbin-Watson	2,196				

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a variável gestão observa-se que temor, ceticismo e aceitação explicam 26,1% desse fator. O relacionamento dessas atitudes com essa variável critério ocorreu positivamente para aceitação e negativamente para ceticismo. O temor apresentou um alto grau de significância não sendo possível definir uma relação, como observado pela tabela 12.

Constata-se que a relação das variáveis predictoras com variável gestão se deu de forma muito semelhante com a variável reposicionamento, porém temor, ceticismo e aceitação explicam um percentual menor no caso da gestão. Isso se deve ao fato desse fator afetar diretamente o servidor, especialmente no quesito maior autonomia que é dada ao seu trabalho.

O fato de o servidor apresentar atitudes positivas na mudança pode influenciar na autonomia que o órgão dará no dia a dia do servidor, que pode variar nas organizações públicas que buscam constantemente processos internos mais eficientes. E para atingir essa eficiência, faz-se necessário uma constante adaptação dos servidores.

Nesse ponto, Araujo (2010) destaca que essa exigência de adaptação a novas estruturas, passa a ser essencial para que a organização tenha capacidade de gerir suas mudanças. Caso contrário, os novos objetivos encontrarão grande resistência para serem implementados.

Uma pesquisa realizada por Lima e Queiroz (2003) para avaliar os impactos da reestruturação nos sujeitos foi percebido que os servidores se comprometem mais no início da implantação do projeto, em razão de sentirem uma presença mais intensa da liderança nessa etapa. Em contrapartida, se enfraquece à medida que

não percebem um envolvimento da gerência e da direção superior em relação ao projeto.

Dessa forma, um dos motivos pelo qual a aceitação não possui um percentual tão elevado, é o fato dos servidores não perceberem um envolvimento tão intenso das lideranças superiores.

Tabela 12 – Relação entre gestão e as variáveis predictoras

Variável Dependente	Gestão				
	B	Beta	t	sig.	95%CI
temor	0,112	0,063	1,149	0,251	[-0,080;0,304]
aceitação	0,805	0,439	8,853	0	[0,627; 0,984]
ceticismo	-0,264	-0,165	-2,808	0,005	[-0,448;-0,079]
R			0,511 ^a		
R2			0,261		
R2 ajustado			0,255		
Durbin-Watson			2,09		

Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação a variável modernização, as atitudes frente a mudança explicam 22% desse fator. O relacionamento dessas atitudes com essa variável critério ocorreu positivamente para a atitude aceitação e negativamente para ceticismo, enquanto que para a atitude temor houve um alto grau de significância, fazendo com que não fosse possível definir uma relação, como pode ser observado pela tabela 13.

A modernização envolve a infra-estrutura tecnológica que a agência realizou para melhor cumprir sua missão. Isso é fundamental, pois é um esforço da agência acompanhar a dinâmica do mercado de telecomunicações. De forma análoga às variáveis critério reposicionamento e gestão, a atitude aceitação é essencial para modernização, pois, por exemplo, quando há atitudes positivas dos servidores, acreditando que o órgão será capaz de fornecer subsídios necessários para que possam cumprir suas atividades, maiores serão as chances e menores as resistências existentes para isso se concretizar.

Corroborando essa linha de raciocínio, Bovey e Hede (2001) indicam que é precisamente a resistência dos indivíduos para a mudança, um dos motivos para o fracasso de muitos programas de mudança nas organizações.

Tabela 13 – Relação entre modernização e as variáveis preditoras

Variável Dependente	Modernização				
	B	Beta	t	sig.	95%CI
temor	-0,048	-0,028	-0,499	0,618	[-0,238;0,142]
aceitação	0,694	0,392	7,701	0	[0,517; 0,871]
ceticismo	-0,221	-0,144	-2,379	0,018	[-0,404;-0,038]
R	0,469 ^a				
R2	0,22				
R2 ajustado	0,214				
Durbin-Watson	2,156				

Fonte: Dados da pesquisa

Dancey e Reidy (2006) predizem que quanto mais íngreme for a inclinação (também denominada beta), mais a variável critério é influenciada pelas preditoras. Observando os dados obtidos nessa pesquisa é possível inferir que a atitude aceitação é a que mais influencia as variáveis critério (resposicionamento, integração, gestão e modernização), pois apresenta os maiores índices beta.

Após a apresentação dos resultados, dentre as hipóteses apresentadas inicialmente na pesquisa, constatou-se que as atitudes das pessoas frente à mudança podem influenciar de forma positiva o alcance dos novos objetivos organizacionais. E isso foi observado especialmente quanto a atitude aceitação, que influenciou de forma positiva a variável preditora posicionamento (0,531), a variável gestão (0,439) e a variável modernização (0,392), que representam juntamente com a variável integração os novos objetivos propostos pela reestruturação no órgão em pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal contribuição que essa pesquisa fornece é a atenção que se deve dar aos funcionários de uma organização ao se realizar uma mudança organizacional. Isso se justifica, pois as atitudes das pessoas frente à mudança exercem impacto nos resultados de uma mudança organizacional.

Ao mesmo tempo em que foram encontrados os benefícios obtidos no alcance de novos objetivos que atitudes relacionadas a aceitação da mudança podem proporcionar, o raciocínio inverso também pode ocorrer, caso as pessoas tenham atitudes de desconfiança e não colaboração nos processos de mudança, criando assim uma resistência que pode complicar a organização no alcance de seus objetivos propostos, ou mesmo fazer com que essa mudança nem mesmo seja implementada.

Como destaca Armenakis, Harris e Mossholder (1993) muitos esforços de mudança falham porque líderes de mudança, muitas vezes subestimam os indivíduos que desempenham papel central no processo de mudança. Kotter (1995) complementa destacando o papel vital que os funcionários realizam para que a implementação tenha sucesso em quaisquer programas de mudança.

Tendo em vista essa importância que deve ser dada às pessoas no processo de mudança ações de maior envolvimento das pessoas nesse processo, investigação periódica do clima organizacional e o nível de satisfação das pessoas tornam-se necessárias pela área de recursos humano da agência. Corroborando esse raciocínio Katou (2012) que demonstra que as políticas de Gestão de Pessoas têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos empregados.

Destacam-se, ainda, aplicações de pesquisas antes, durante e após a reestruturação a fim de saber qual foi a receptividade e o que pensam as pessoas em relação à mudança ocorrida. Com base nesses dados o órgão poderá propor eventuais políticas de recursos humanos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, sugere-se a outras pesquisas investigar práticas organizacionais que uma organização poderia propor a seus colaboradores, a fim de

despertar um maior comprometimento e envolvimento deles a fim de poderem enxergar e compreender os novos objetivos da organização.

Em relação à elaboração do questionário percebeu-se durante a sua aplicação que surgiram dúvidas e certa preocupação entre os servidores da Anatel. Isso foi causado, especialmente, pelo preenchimento obrigatório da área que o servidor estava lotado, baseando-se na maneira que foi prevista pelo regimento interno.

Ressalta-se que foi divulgado na introdução do questionário que haveria o sigilo das respostas e de quem respondeu. Entretanto, apesar da divisão ter sido bem ampla, algumas áreas são bem pequenas o que poderia gerar um certo desconforto no preenchimento. Acrescenta-se a isso o fato de haver a solicitação para os servidores lotados em áreas fora de Brasília para que preenchessem a lotação para SFI, pelo fato de um dos artigos citar que as Gerências Regionais fazem parte da constituição da Superintendência da Fiscalização.

Apesar disso, as Gerências Regionais e as Unidades Operacionais da Agência estão espalhadas por todo o país executando atividades que não se limitam a fiscalização se reportando, assim, a outras superintendências. São atividades como as delegadas de outorga e recursos à prestação, de controle de obrigações, de tecnologia da informação, de relacionamento com os consumidores e de gestão administrativo-financeira.

Dessa forma, o fato de limitar aos servidores das áreas fora de Brasília a marcarem SFI pode ter gerado o não preenchimento de mais servidores. Todavia, esse dado só foi obrigatório, para se ter certeza que representantes de todas as áreas da agência estivessem representadas, com intuito de poder melhor observar o comportamento da agência como um todo e não ficar limitado a uma gerência ou Superintendência específica.

Outra limitação percebida no questionário elaborado foi a exclusão de 5 itens (itens 9, 15, 20, 22 e 23) inicialmente previstos desconsiderados por ter uma carga fatorial baixa. Observando esses itens (questionário contido no Apêndice B) supõe-se que não conseguiram um bom índice pelo fato de apresentarem problemas de compreensão em sua formulação. Sugere-se que tais itens sejam reformulados para uma próxima aplicação do instrumento.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; TORRES, C.V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, 7, p.19-29. 2002.
- ALMEIDA, S.P.; FERREIRA, M.C. O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 30 (3), p. 492- 503. 2010.
- ANATEL. Portal da internet da Agência Nacional de Telecomunicações. Sítio internet disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>>. Acesso em 05/06/2014.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2006.
- ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010, vol.1.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**, 46(6), p. 681-703.1993.
- ARMENAKIS, A. A., VAKOLA, M. e OREG, S. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. **Journal of Applied Behavioral Science**. 2011
- BARNARD, C. I. **The functions of the Executive**. Harvard University Press: Cambridge, MA, Thirtieth Anniversary Edition, 1938.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310. 1996.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, 78(3), p.133–141. 2000.
- BEER, M.; NOHRIA, N. **Introduction: Resolving the tension between theories e and o of change** In BEER, M; N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
- BORTOLOTTI, L. V.; SOUZA JUNIOR, A. F. de; ANDRADE, D. F. de. Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Rio de Janeiro, out/2009, p. 21-23. 2009.

BOUCKENOOGHE, D. Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. **Journal of Applied Behavioral Science**, 46 (4), p. 500-531. 2010.

BOVEY, W. H; HEDE, A. Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. **Journal of Managerial Psychology**, 16, p.534-548. 2001.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, 18(3), p.523-545. 1992.

BURKE, W. W. ; BIGGART, N. **Interorganizational relations**. In D.Druckman, J. E. Singer, e H. Van Cott (Ed.), Enhancing organizational performance. Washington, DC: National Academies Press, 1997.

BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. 3rd ed. Los Angeles: Thousand Oaks, Sage Publications, 2011.

BURKE, W. W. A perspective on the field of organization development and change: the zeigarnik effect. **Journal of Applied Behavioral Science**, 47(2), p.143-167. 2011.

BURNES, B. (2004). **Managing change: A strategic approach to organisational dynamics**, 4th ed. London, England: Prentice Hall, 2004.

CALDEIRA, A.; GODOY, A.S. BARREIRAS E INCENTIVOS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO. **REGE Revista de Gestão**, [S.l.], 18 (4). 2013.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E.N. Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. **Rev. adm. contemp**, 18 (2), p. 118-138. 2014.

ELIZUR, D.; GUTTMAN, L. The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. **Administrative Science Quarterly**, 21, p. 611-622. 1976.

FISCHER, H.C.R; LIMA, S.M.V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia**, 5, p.13 -44. 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila de introdução ao curso de Administração de Empresas da UEC.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUILLART, F.J.; KELLY, J.N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAIR JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, 35(2),p.134-156. 2012.

KETS DE VRIES, M. F. R.; BALAZS, K. The downside of downsizing. **Human Relations**, 50, p.11-50, 1997.

KOTTER, J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, 73(2), p. 59-67. 1995.

LAU, C. M.; WOODMAN, R. W. Understanding organizational change: A schematic perspective. **Academy of Management Journal**, 38(2), p. 537-554. 1995.

LIMA, M. C.R; QUEIROZ, S.S. de. Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, 3 (1), 2003 .

LINES, R. **Human Resource Development Review March**, 4(1), p. 8-32. 2005.

MEAD, R.; CURNOW, R.N. **Statistical Methods in agriculture and experimental Biology**. New York: Chapman and Hall, 1983.

MILES, J.; SHEVLIN, M. **Applying regression e correlation: a guide for students and researches**. 1ª Ed., London: SAGE publications, 2001.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Atitudes towards organizational change: validation of a escale. **Psychology in Spain**, 9 (1), p. 91-90. 2005.

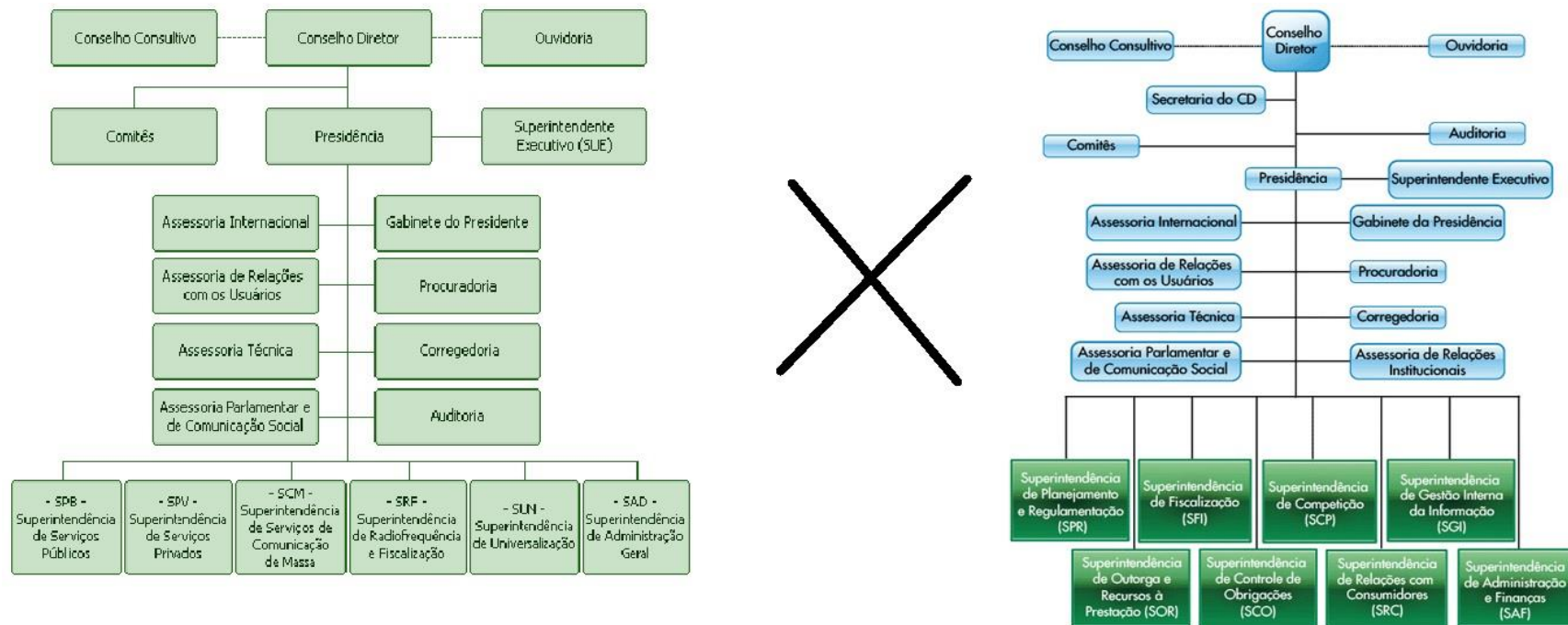
NEIVA, E. R., e PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), p. 31-52, 2007.

- PIMENTEL-GOMES, F. **Curso de Estatística Experimental**, São Paulo: USP/ESALQ, 1985.
- PORRAS, J.I.; ROBERTSON, P.J. **Organizational development: theory, practice, research**. Handbook of Organizational Psychology: MD Dunnette. 2ª edição, 1992.
- PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, n. 7, p. 6-12, mar./abr. 1998.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2002.
- SOUKIAZIS, E.; CERQUEIRA, P. **Econometria: noções básicas**. Coimbra: FEUC, 2008.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3ª ed. New York: Harper Collins, 1996.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- WEEKS, W. A.; ROBERTS, J.; CHONKO, L. B.; JONES, E. Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. **Journal of Personal Selling e Sales Management**, 24(1), p. 7-17.2004.
- WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da Anatel

Figura 2 – Comparação dos cronogramas

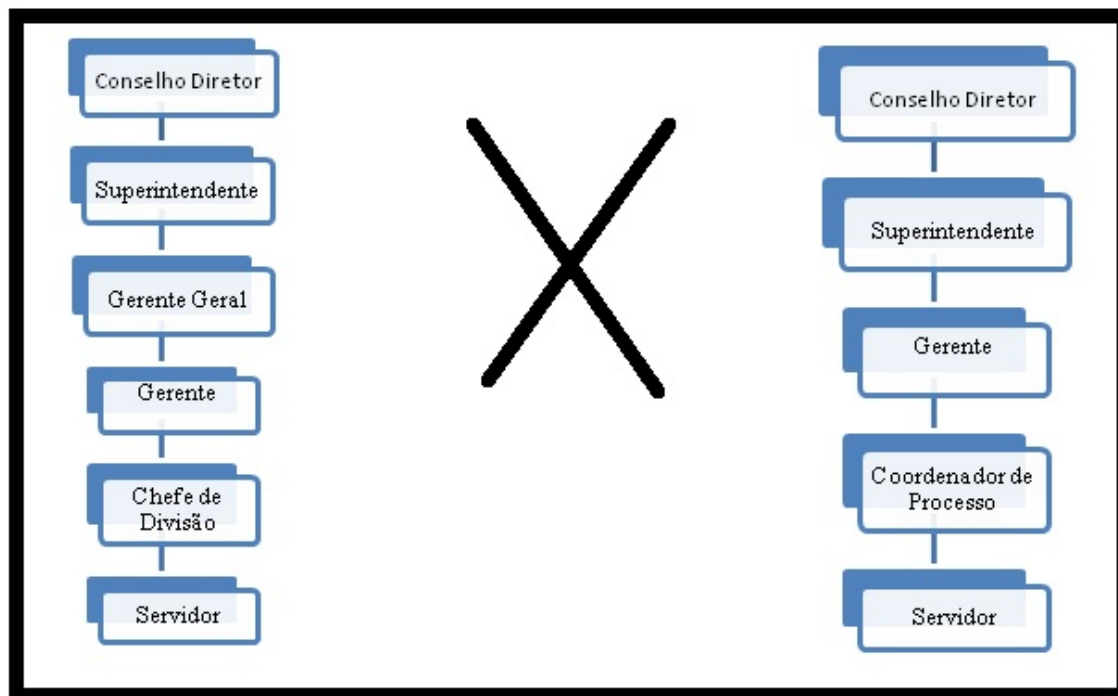


Nota: modelo antigo (à esquerda); modelo atual (à direita)

APÊNDICES

Apêndice A – Hierarquia na Anatel

Figura 3 – Comparação da hierarquia na Anatel



Nota: modelo antigo (à esquerda); modelo atual (à direita)

Apêndice B – Questionários

Questionários para avaliar as mudanças que estão acontecendo na organização

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UnB) cuja finalidade é levantar o que você pensa sobre os processos de mudança ocorridos na reestruturação na sua organização e sua avaliação dos impactos dos novos objetivos propostos pela mesma com intuito de alcançar a missão organizacional do órgão.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas ficarão ANÔNIMAS e serão mantidas em SIGILO.

Não há respostas certas nem erradas. O que importa é sua opinião SINCERA.
A sua participação é valiosa.

*Obrigatório

Questionário 1

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 0 - Discordo Totalmente;
- 1 - Concordo Pouco;
- 2- Concordo Mais ou Menos;
- 3- Concordo Muito;
- 4- Concordo Totalmente

1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança. *

0 1 2 3 4

2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo. *

0 1 2 3 4

3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente. *

0 1 2 3 4

4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação. *

0 1 2 3 4

5. As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas. *

0 1 2 3 4

6. As mudanças são benéficas porque podem "oxigenar" esta organização. *

0 1 2 3 4

7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece. *

0 1 2 3 4



8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas. *

0 1 2 3 4



9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer. *

0 1 2 3 4



10. É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização. *

0 1 2 3 4



11. As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato. *

0 1 2 3 4



12. Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem. *

0 1 2 3 4



13. Há espaço para participação dos servidores nos processos de mudança. *

0 1 2 3 4



14. Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos. *

0 1 2 3 4



15. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar. *

0 1 2 3 4



16. A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados. *

0 1 2 3 4



17. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela. *

0 1 2 3 4



18. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização. *

0 1 2 3 4



19. As mudanças geram caos nesta organização. *

0 1 2 3 4



20. Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações. *

0 1 2 3 4



21. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização. *

0 1 2 3 4



22. Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional. *

0 1 2 3 4



23. A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização. *

0 1 2 3 4



24. As pessoas se comprometem com os processos de mudança. *

0 1 2 3 4

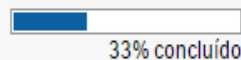


25. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização. *

0 1 2 3 4



Continuar »



Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Questionários para avaliar as mudanças que estão acontecendo na organização

*Obrigatório

Questionário - Atitude dos indivíduos frente à mudança

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 0 - Discordo Totalmente;
- 1 - Concordo Pouco;
- 2 - Concordo Mais ou Menos;
- 3 - Concordo Muito;
- 4 - Concordo Totalmente

26. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança. *

0 1 2 3 4

27. A organização prepara os empregados para o processo de mudança. *

0 1 2 3 4

28. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais. *

0 1 2 3 4

29. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança. *

0 1 2 3 4

30. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização. *

0 1 2 3 4

31. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas. *

0 1 2 3 4

32. As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas. *

0 1 2 3 4

33. Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças. *

0 1 2 3 4

34. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho. *

0 1 2 3 4

35. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho. *

0 1 2 3 4

36. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela. *

0 1 2 3 4

37. Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação. *

0 1 2 3 4



38. As pessoas não gostam de processo de mudança. *

0 1 2 3 4



39. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários. *

0 1 2 3 4



40. As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal. *

0 1 2 3 4



41. As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização. *

0 1 2 3 4



42. A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos funcionários. *

0 1 2 3 4



43. Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança. *

0 1 2 3 4



44. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho. *

0 1 2 3 4



45. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização. *

0 1 2 3 4

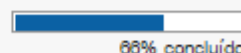


46. As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários. *

0 1 2 3 4



[« Voltar](#) [Continuar »](#)



66% concluído

Questionários para avaliar as mudanças que estão acontecendo na organização

*Obrigatório

Questionário 2

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 0 - Discordo Totalmente;
- 1 - Concordo Pouco;
- 2 - Concordo Mais ou Menos;
- 3 - Concordo Muito;
- 4 - Concordo Totalmente

1. Aumentou a compreensão das pessoas sobre qual a missão da organização. *

0 1 2 3 4

2. Aumentou a compreensão das pessoas sobre quais foram os objetivos propostos pela reestruturação. *

0 1 2 3 4

3. Melhorou a divulgação dos objetivos propostos pela reestruturação. *

0 1 2 3 4

4. Os novos objetivos da organização estão claros e bem definidos. *

0 1 2 3 4

5. Tornou a organização mais transparente para a sociedade. *

0 1 2 3 4

6. Deu-me mais autonomia para trabalhar. *

0 1 2 3 4



7. Proporcionou-me mais possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização. *

0 1 2 3 4



8. Ampliou a minha participação nas decisões da unidade. *

0 1 2 3 4



9. Ampliou o conjunto de tarefas que eu preciso fazer. *

0 1 2 3 4



10. As decisões nas equipes de trabalho passaram a ser tomadas com maior participação dos servidores. *

0 1 2 3 4



11. Diminuiu a hierarquia dentro da organização. *

0 1 2 3 4



12. Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo. *

0 1 2 3 4



13. Dificultou o meu relacionamento com os colegas de outras superintendências. *

0 1 2 3 4

14. Aumentou a dependência entre as unidades para realização do trabalho. *

0 1 2 3 4

15. Há mais reuniões com outras gerências/superintendências que se relacionam com as atividades que realizo. *

0 1 2 3 4

16. Passei a depender de outras unidades para realizar meu trabalho. *

0 1 2 3 4

17. Houve modernização nas ações da organização. *

0 1 2 3 4

18. Melhorou a infra-estrutura tecnológica disponível para o cumprimento das minhas atividades. *

0 1 2 3 4

19. Melhorou a adequação dos sistemas tecnológicos existentes na agência para o cumprimento das minhas atividades. *

0 1 2 3 4

20. As equipes estão atuando por processos. *

0 1 2 3 4



21. A atuação da organização está mais voltada para resultados. *

0 1 2 3 4



22. A nova realocação de competências tornou a organização mais eficiente nas suas atividades. *

0 1 2 3 4



23. A nova distribuição das gerências e superintendências facilitou a comunicação intraorganizacional. *

0 1 2 3 4



24. Aumentou a pressão para o cumprimento das metas. *

0 1 2 3 4



25. Tornou a organização mais efetiva no cumprimento de sua missão. *

0 1 2 3 4



DADOS COMPLEMENTARES

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Escolaridade *

- Ensino Médio completo
- Ensino Superior Incompleto - cursando
- Ensino Superior Completo

Idade *

Cargo ocupado *

- Cargo de nível médio
- Cargo de nível superior

Lotação *

Se for de algum local fora da sede(Brasília), selecionar a opção SFI


- Conselho Diretor ou seus órgãos vinculados
- Conselho Consultivo
- Ouvidoria
- Presidência ou seus órgãos vinculados
- SPR
- SOR
- SFI
- SCO
- SCP
- SRC
- SGI
- SAF

Tempo na organização *

Há quantos anos/meses trabalha na Anatel?

- Até 1 ano
- 1 - 5 anos
- Acima de 5 anos

Nunca envie senhas em Formulários Google.

 100% concluído.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)