



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PAULO AUGUSTO ROCHA GOULART

**CONTEXTO E ATITUDES NA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL:
um estudo realizado em duas empresas de Brasília**

Brasília – DF

2011

PAULO AUGUSTO ROCHA GOULART

**CONTEXTO E ATITUDES NA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: um estudo realizado em duas empresas de
Brasília**

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

2011

Goulart, Paulo Augusto Rocha

**CONTEXTO E ATITUDES NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
um estudo descritivo realizado em duas empresas de Brasília** / Paulo
Augusto Rocha Goulart. – Brasília, 2011.

67 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de
Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr^a, Elaine Rabelo Neiva, Departamento de
Administração.

1. Mudança organizacional. 2. Contexto organizacional. 3. Atitudes
frente à mudança. I. Título.

PAULO AUGUSTO ROCHA GOULART

**CONTEXTO E ATITUDES NA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: um estudo realizado em duas empresas de
Brasília**

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

Paulo Augusto Rocha Goulart

Dr^a, Elaine Rabelo Neiva
Professora-Orientadora

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

A Deus, pela vida, pelas experiências e pelo amor ofertado em medida incompreensível aos meus olhos. Aos meus avós, pelo carinho, dedicação e amor. Aos meus pais, pela rica experiência e aprendizado proporcionado pelas suas ações. Aos meus amigos, pelo companheirismo, afeto, diversão e aventuras. Aos companheiros de trabalho, pela paciência, profissionalismo e alegria ao lidar com as surpresas da vida de escritório. À minha mulher, companheira, amiga e “chata” de todas as horas. Sou grato por você existir na minha vida e por me ajudar a lidar com as mudanças.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me mostraram, em diversas medidas, o valor positivo e negativo das mudanças nos variados âmbitos da vida...

“Nada existe de permanente a não ser a mudança”.

Heráclito de Éfeso

RESUMO

A presente pesquisa, inserida no campo de estudos sobre mudança organizacional, buscou avaliar as possíveis relações entre o contexto organizacional e as atitudes que os indivíduos podem manifestar frente à mudança. Para tal, esta pesquisa, de caráter correlacional, considerou um universo de 107 indivíduos de duas organizações de Brasília – DF: uma pública e outra privada. Para medir o contexto, foi adotado um instrumento em fase de validação (NERY, 2011) composto de dois fatores, a saber: planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança; e risco e impacto das mudanças. Para medir as atitudes frente à mudança, foi adotado um instrumento validado por Neiva, Ros e Paz (2004), composto de três fatores, quais sejam: ceticismo, temor e aceitação. Para avaliar a possível relação entre os fatores, foi utilizada a técnica de regressão múltipla. Os resultados da pesquisa apontaram relação significativa entre os fatores de contexto e atitudes frente à mudança, conforme está explicitado na formulação a seguir: a variável planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança explica negativamente a variável ceticismo, não explica a variável temor e explica positivamente a variável aceitação; já a variável risco e impacto das mudanças nos empregados explica positivamente a variável ceticismo, explica positivamente a variável temor, e não explica a variável aceitação. A pesquisa encontra suporte teórico nos estudos já realizados acerca da mudança organizacional, aos quais se recorreu no decorrer da elaboração do trabalho.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Contexto organizacional. Atitudes frente à mudança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Contexto em transformação e novos formatos organizacionais.....	14
Figura 2. Organograma Sebrae, 2011.....	29
Figura 3. Organograma da Chilli Beans Brasília.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conceitos de Mudança Organizacional	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências das variáveis demográficas.....	34
Tabela 2 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por empresa.....	40
Tabela 3 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por gênero	40
Tabela 4 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por escolaridade.....	41
Tabela 5 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por cargo	42
Tabela 6 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por idade	43
Tabela 7 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por tempo de serviço.....	44
Tabela 8 - Resumo do modelo - Ceticismo	45
Tabela 9 - Coeficientes de Ceticismo	45
Tabela 10 - Resumo do modelo - Temor	46
Tabela 11 - Coeficientes Temor	46
Tabela 12 - Resumo do modelo - Aceitação.....	47
Tabela 13 - Coeficientes Aceitação	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Formulação do Problema.....	9
1.2	Objetivo Geral	10
1.3	Objetivos Específicos	10
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	O Cenário de Transformações e a Mudança Organizacional	12
2.2	O Contexto de Mudança.....	19
2.3	Atitudes Frente à Mudança.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo	26
3.1.1	A Empresa Pública – Sebrae	26
3.1.2	A Empresa Privada – Grupo Empresarial Viva.....	29
3.2	Caracterização da Mudança nas Organizações Estudadas	32
3.3	População e Amostra.....	33
3.3.1	Amostra da Empresa Pública.....	34
3.3.2	Amostra da Empresa Privada	35
3.4	Instrumento de pesquisa	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1	Comportamento das Variáveis.....	39
4.2	Relações entre as Variáveis	44
4.2.1	Preditores de Atitudes de Ceticismo Frente à Mudança.....	45
4.2.2	Preditores de Atitudes de Temor Frente à Mudança	46
4.2.3	Preditores de Atitudes de Aceitação Frente à Mudança	47
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
	REFERÊNCIAS	52
	ANEXOS	56
	Anexo 1 – Instrumento de Contexto e Atitudes Frente à Mudança.....	56

1 INTRODUÇÃO

Em razão da premente necessidade de renovar-se, com vistas em manter-se no mercado de maneira competitiva, é que as organizações procedem a mudanças. Estas não ficam ilesas às reações dos indivíduos, os quais ora podem recebê-las de maneira favorável – a depender de uma conjuntura de fatores -, ora podem assumir posturas de resistência frente aos novos contextos promovidos pelas mudanças. Essas atitudes, favoráveis e contrárias, têm sido objeto de investigação de alguns estudos desde a década de 1970, como atesta, entre outros, Neiva (2004) no trabalho *Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Na esteira das investigações sobre o tema, este trabalho tem por interesse verificar a percepção da mudança organizacional pelos indivíduos de duas empresas de Brasília, a saber, uma da iniciativa pública e a outra do setor privado, respectivamente, o Sebrae e o Grupo Empresarial Viva. Em ambas, no intervalo de 1 ano – considerando desde os meses iniciais de 2010 até o primeiro trimestre de 2011 – foram empreendidas mudanças de âmbito externo e interno, cujos resultados - sobretudo no que dizem respeito à percepção da mudança pelos próprios funcionários - serão examinados pelo presente trabalho. Para tanto, importa contextualizar a mudança organizacional dentro de uma perspectiva ampla, refletindo acerca do processo de mudanças sentido em vários âmbitos da realidade por emergência da globalização.¹

A velocidade e a natureza das mudanças ocorridas nas últimas décadas no que dizem respeito às exigências dos clientes, à competitividade do mercado e à globalização requerem das empresas um novo posicionamento. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2008), em virtude dos processos inovadores verificados na realidade atual, tais como a globalização, as novas exigências de mercados consumidores, o aumento da competitividade, os antigos desequilíbrios de demandas da sociedade, a evolução tecnológica e a disputa por recursos, é indispensável que as organizações realizem mudanças significativas no modo como gerenciam os negócios, a fim de não perderem oportunidades e caírem no ostracismo. Schein (1997), ao ser citado por Zanelli e Bastos (2004, p. 440), aponta que as intensas

¹ Entendida por Pierik (2003, p. 454, apud GONÇALVES, 2006, p. 3) “como um fenômeno multidimensional que envolve a mudança na organização da atividade humana e no deslocamento do poder de uma orientação local e nacional no sentido de padrões globais, com uma crescente interconexão na esfera global”.

mudanças nos ambientes tecnológico, econômico, político e sociocultural vêm transformando as práticas até então consagradas nas organizações em problemas a serem enfrentados. Assim, em ambientes de negócios que desafiam a adequação de estratégias organizacionais, estruturas e processos, a capacidade organizacional de compreender e implementar mudanças emerge como uma capacidade crucial (LINES, 2005).

Ao longo dos últimos 10 anos, cerca de 3,5 bilhões de pessoas ingressaram paulatinamente no mercado, trazendo uma quantidade imensa de novas oportunidades. Sem falar que as mudanças na tecnologia e nos mercados estão criando oportunidades tanto para as empresas grandes quanto para as pequenas, sendo imperativo, para a sua sobrevivência, aproveitar essas oportunidades (PRAHALAD, 2006). Como já foi constatado por Nadler, Shaw e Walton (1994, p.15 *apud* NEIVA, 2004), “as companhias que sobreviveram nas últimas décadas foram aquelas hábeis em responder rápida e efetivamente às condições de mudança ambiental”.

Gestores e presidentes de empresas, ansiando pelo aumento da lucratividade, eventualmente recorrem a mudanças na estrutura, na hierarquia, nos sistemas de remuneração e nos recursos tecnológicos para manter a competitividade no mercado (FNQ, 2008). Dessa maneira, requeridas pelo ambiente de negócios e chanceladas pelos gestores e presidentes das empresas, as mudanças organizacionais encontram legitimidade e suporte por parte dos agentes envolvidos para serem realizadas. Tais mudanças são apontadas por Neiva como:

[...] 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 conseqüência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p. 23).²

Amenakis e Bedeain (1999), no trabalho intitulado *Organizational change: a review of theory and research in the 1990s*, realizaram uma revisão da literatura sobre mudança organizacional no decorrer de 10 anos e elencaram os 4 temas de pesquisa mais comuns, a saber: (a) questões de conteúdo, que largamente focam a substância da mudança organizacional contemporânea; (b) questões de contexto, que principalmente abordam as forças ou condições existentes no ambiente interno e externo da organização; (c) questões de

² 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.

processo, que dizem respeito às ações tomadas durante a intenção decretada de mudar; (d) questões de critério, que lidam com os resultados comumente avaliados nos esforços de mudança (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Conforme abordado em Neiva (2004), “nos anos de 1970/80, os autores preconizavam técnicas de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que objetivavam provocar mudanças nas organizações de trabalho por meio de mudanças nos comportamentos individuais”, o que demonstra que a mudança organizacional não é um tema tão recente nos estudos.

As organizações devem mudar de forma a adaptarem-se ao ambiente, permanecendo competitivas. Não obstante desejem mudar, como muitas vezes o fazem, os agentes responsáveis pela mudança frequentemente apontam a resistência por parte dos funcionários (LIU e PERREWÉ, 2005). Alguns estudos sobre a resistência à mudança têm sugerido que os sentimentos negativos são um indicador da falta de vontade de um indivíduo para suportar mudanças (APPLEBAUM; BATT, 1993; JUDSON, 1991, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007). Após realizarem estudo, Clegg e Walsh (2004, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007) reportaram 12 fracassos em iniciativas de desenvolvimento organizacional verificadas em 898 companhias de manufatura espalhadas em 4 países. De acordo com os autores, uma razão pela qual as tentativas de mudança podem falhar é que as mudanças, não raro, levam ao aumento de sensações de ansiedade, emoções negativas, incerteza e ambiguidade entre os trabalhadores (BORDIA; HOBMAN; JONES; GALLOIS; CALLAN, 2004; KIEFER, 2005, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007). De acordo Bortolotti, Junior e Andrade (2009, p. 2), “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”. Ainda segundo Lines (2005), os indivíduos também podem reagir emocionalmente a seus primeiros encontros com uma mudança, bem como as informações sobre a mudança podem provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo. A formação de atitudes frente à mudança é um evento crucial no processo de mudança (LINES, 2005). Essas atitudes são consideradas por Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999, *apud* NEIVA, 2004, p. 36) como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”.

Citadas por alguns autores como facilitadores de mudança, as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem importância fundamental quando constatado seu

papel de sucesso nos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004). Nesse sentido, Damanpour (1991, *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2004), aponta que as atitudes dos gerentes frente à mudança determinam a participação do empregado e o sucesso no desenvolvimento de programas de mudança, sugerindo que o processo cognitivo dos indivíduos constitui um fator determinante no processo de mudança organizacional.

Neste trabalho, serão descritas e analisadas as atitudes dos indivíduos diante da mudança organizacional em duas empresas de Brasília – DF, assim como o contexto de mudança. Para tanto, serão utilizados dois instrumentos: um que medirá o contexto de mudança – ainda em fase de validação - e outro que medirá as atitudes dos indivíduos frente à mudança. Este foi validado por Neiva, Ros e Paz (2004) e apresenta 3 fatores, quais sejam: Atitude de Cinismo para Mudar, Temores e Atitude Favorável à Mudança. Segundo essas autoras,

Os três fatores apresentados refletem alguns fenômenos associados com a mudança organizacional, conforme descrito na literatura (Bovey & Hede, 2001; George & Jones, 2001; Vale & Thompson, 1998; Schiemann, 1995). O primeiro fator, Atitude de Cinismo para Mudar, claramente reflete oposição e cinismo; 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).³

Dessa forma, o presente trabalho se insere no campo de estudo que envolve o contexto, uma vez que se trata de uma pesquisa com caráter correlacional, envolvendo a percepção de indivíduos diante de circunstâncias de mudanças, internas e externas, ligadas às organizações em que trabalham.

1.1 Formulação do Problema

O objeto desta pesquisa será apresentado na forma de uma interrogação acerca do problema que será descrito e examinado, uma vez que, de acordo com Contandriopoulos *et al.*

³ NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Atitudes towards organizational change: validation of a escale. *Psychology in Spain*, Vol. 9, n. 1, p. 91-90, 2005.

(1999, p. 19), a interrogação explícita constitui um mote para se proceder à investigação científica. Dito isso, o presente estudo busca responder as seguintes perguntas: existe relação entre o contexto organizacional e as atitudes dos empregados frente à mudança? O contexto favorece atitudes positivas ou negativas frente à mudança organizacional?

1.2 Objetivo Geral

- Avaliar as relações entre o contexto e as atitudes dos indivíduos quanto à mudança em duas organizações brasileiras.

1.3 Objetivos Específicos

São três os objetivos específicos do presente trabalho:

- Identificar quais fatores de contexto são característicos das organizações pesquisadas;
- Descrever as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional das organizações;
- Especificar as possíveis relações entre os fatores de contexto e atitudes frente à mudança.

1.4 Justificativa

Considerando as transformações que ocorrem no campo das organizações e o alto índice de falha nos esforços para a mudança organizacional (QUINN, 2004, *apud* SELF; ARMENAKIS; SCHRAEDER, 2007), este trabalho tem a finalidade de investigar o fenômeno da mudança organizacional sob a ótica das atitudes dos indivíduos frente à mudança e o contexto de mudança por eles percebido.

O trabalho busca, também, fornecer conhecimento necessário para prever a efetividade dos esforços para a mudança organizacional e a consequente preparação dos profissionais envolvidos na mudança organizacional, em termos de planejamento e execução de atividades mais efetivas (SELF; ARMENAKIS; SCHRAEDER, 2007).

Em termos sociais, o trabalho busca compreender melhor o fenômeno da mudança, considerando os fatores que motivam a sua realização e os seus desdobramentos no âmbito da percepção dos indivíduos que compõem as organizações.

Pretende-se, com o trabalho, disponibilizar informações para os que buscam compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional, sejam trabalhadores, estudantes ou outros interessados.

Em termos institucionais, o presente trabalho disponibiliza os resultados obtidos após a aplicação do questionário que foi utilizado como instrumento de pesquisa aos indivíduos de duas organizações, de modo que as empresas envolvidas terão novas informações para tomada de decisão.

E em termos acadêmicos, este estudo se justifica por fornecer subsídios empíricos para compreender a mudança organizacional no que tange às atitudes frente à mudança e ao contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial adotado contemplado abarcará conceitos ligados ao tema da pesquisa. Inicia-se apontando questões mais gerais e adentra aos conceitos a serem explorados por meio da presente pesquisa.

2.1 O Cenário de Transformações e a Mudança Organizacional

Conforme estudo publicado em 2008 pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, as organizações terão de lidar com um grave desafio nos próximos anos: a globalização, as novas exigências de mercados consumidores, o aumento da competitividade, os antigos desequilíbrios de demandas da sociedade, a evolução tecnológica e a disputa por recursos, o que exige mudanças significativas no modo de gerir um negócio. Dessa maneira, “as organizações não poderiam ficar imunes às transformações ambientais que configuram o quadro da globalização e avanços da tecnologia” (BASTOS, 2006, p. 25).

Semelhante ao que pondera Schein (1997, *apud* ZANELLI; BASTOS 2004, p. 440) ao dizer que as intensas mudanças nos ambientes tecnológico, econômico, político e sociocultural transformam as práticas até então consagradas nas organizações em problemas a serem enfrentados, afirma Prahalad:

[...] 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. Essencialmente, no entanto, o que ela está dizendo é: Nós desenvolvemos essa estratégia há 20 ou talvez 30 anos. Funcionou muito bem e a transformamos em um dogma. Afinal as pessoas estão acostumadas a trabalhar desse modo. Tudo estaria bem com esse padrão se a meta da empresa fosse simplesmente aumentar um pouco a eficiência no paradigma existente. Entretanto, com a

necessidade de desenvolver um novo paradigma, o velho padrão de comportamento pode se transformar em uma grande fraqueza (PRAHALAD, 1998, p. 8).⁴

Ao longo dos últimos anos, cerca de 3,5 bilhões de pessoas ingressaram paulatinamente no mercado. Essa situação configurou um cenário de novas oportunidades em relação ao mundo do trabalho, à inovação de produtos e serviços e aos seguimentos de mercado. Além disso, mudanças na tecnologia e nos mercados criam oportunidades tanto para as empresas grandes quanto para as pequenas, sendo imperativo aproveitar essas oportunidades para a sua sobrevivência (PRAHALAD, 1998). Como já constatado por Nadler, Shaw e Walton (1994, *apud* NEIVA, 2004), “as companhias que sobreviveram nas últimas décadas foram aquelas hábeis em responder rápida e efetivamente às condições de mudança ambiental”. Em ambientes de negócios que desafiam a adequação de estratégias organizacionais, estruturas e processos, a capacidade organizacional de compreender e implementar mudanças emerge como uma capacidade crucial (LINES, 2005).

Também se destaca dentro desse cenário de mudanças o processo de reestruturação produtiva, que seria, segundo Bastos e Lima:

[...] o processo complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, envolvendo novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais, com o objetivo de superar as deficiências e limitações do modelo *taylorista-fordista* (BASTOS; LIMA, 2002, *apud* BASTOS, 2006, p. 24).⁵

A reestruturação produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela globalização, na medida em que reduz custos de produção e racionaliza recursos, impactando também o Estado; requerendo investimentos para as mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão de obra, além de diversas mudanças institucionais (BASTOS; LIMA 2002, *apud* BASTOS, 2006, p. 24). Sintetizando o cenário de mudanças, os autores apontam que as mudanças em curso poderiam ser representadas conforme a Figura 1 a seguir:

⁴ PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**. São Paulo, n. 7, mar./abr. 1998, p. 6-12.

⁵ BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

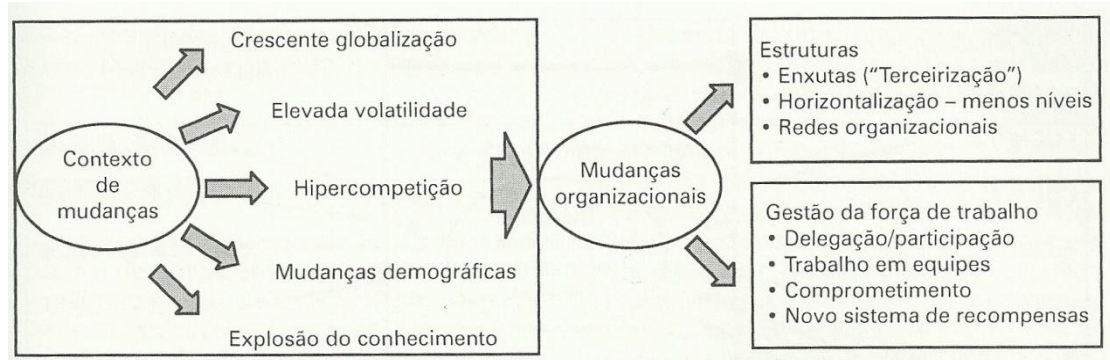


Figura 1. Contexto em transformação e novos formatos organizacionais

Fonte: BASTOS; LIMA, 2002, *apud* Bastos, 2006.

Gestores e presidentes de empresas, ansiando pelo aumento da lucratividade, eventualmente recorrem a mudanças na estrutura, na hierarquia, nos sistemas de remuneração e nos recursos tecnológicos para manter a competitividade no mercado (FNQ, 2008). Um estudo da *Monitor Consulting*, realizado em 2003, destacou que o segundo maior desejo dos presidentes de empresas, com 14% das citações, é o de “ter um modelo de gestão de sucesso”. O primeiro desejo obviamente foi o de “aumentar a rentabilidade do seu negócio”, com 17% das citações. Isso indica claramente o desejo das organizações de estruturar a gestão do seu negócio por meio de modelos que assegurem a sua competitividade (FNQ, 2008). Requeridas pelo ambiente de negócios e chanceladas pelos gestores e presidentes das empresas, as mudanças organizacionais encontram legitimidade e suporte por parte dos agentes envolvidos para serem realizadas.

De acordo com Neiva (2004), o estudo da mudança organizacional não é recente. Nos anos de 1970/80, os autores preconizavam técnicas de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que objetivavam provocar mudanças nas organizações de trabalho por meio de mudanças nos comportamentos individuais (NEIVA, 2004, p. 15). A mudança, na sua forma mais simplificada, é representada pela diferença ou pela comparação entre medidas tiradas em dois pontos do tempo (NEIVA, 2004, p. 14). Ainda de acordo com Neiva:

A preponderância do contexto organizacional tem sido bastante reafirmada por Hanah e Freeman (1984), por exemplo, que apresentam e desenvolvem o conceito de inércia estrutural para explicar a dificuldade que as organizações possuem para efetuar mudanças (NEIVA, 2004, p. 6).⁶

⁶ 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.

A preponderância do contexto organizacional também foi objeto de considerações por parte de Porter (1989), em seu emblemático trabalho intitulado *Competitive Strategy*, publicado em 1980. Tal estudo enfatiza o conteúdo das estratégias adotadas pelas empresas para sobreviver na indústria, o qual consiste na verificação empírica das relações entre as condições externas e as estratégias internas, procurando identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das firmas em distintos contextos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, *apud* LEITE; PORSSE, 2003).

O viés industrial da teoria na qual Porter (1989) se insere fornece subsídios importantes em termos de entendimento sobre como o contexto influencia o comportamento das organizações. Porter desenvolve seu trabalho sobre o pressuposto de que a estrutura da indústria determina o comportamento dos compradores e vendedores, o qual, por sua vez, determina o desempenho das empresas.

De acordo com Leite e Porsse (2003, p. 124), o determinante, nesse caso, é a posição que a firma ocupa dentro da indústria, sendo esta crucial para o sucesso ou fracasso das empresas, situação que exige que a estratégia de negócio das empresas tenha como base a estrutura de mercado na qual opera. Conforme esses autores,

A lógica do posicionamento da firma na indústria expressa uma adaptação externa, na qual a escolha estratégica correta permite à firma adaptar-se à estrutura da indústria. Ademais, esta estratégia também deve ser internamente coerente, de forma que seja possível adequar os elementos internos da empresa à sua posição na indústria (LEITE; PORSSE, 2003, p. 124).⁷

Em resumo, percebe-se que a noção de estratégia em Porter (1989) se assenta na noção de adaptação. É um olhar de **fora para dentro** das organizações que considera o posicionamento da firma como fruto de adaptação ao contexto externo de maneira *ex post*. Leite e Porsse (2003, p. 124), ao citarem Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999), apontam que esse modelo teórico explica o sucesso competitivo das empresas a partir da estrutura da indústria, relegando a um papel secundário os processos intraorganizacionais.

Um importante contraponto teórico a esse entendimento é a Teoria Baseada em Recursos, surgida no final dos anos de 1980, orientada de **dentro para fora** das organizações, com ênfase nos processos por meio dos quais a vantagem competitiva é desenvolvida e

⁷ LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S.. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2011.

sustentada (LEITE; PORSSE, 2003). Essa teoria resgata a importância dos fatores intraorganizacionais e, de maneira inversa à Teoria da Organização Industrial - em especial o modelo de Porter (1989) -, atribui papel secundário ao ambiente organizacional. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), citados por Leite e Porsse (2003),

O exame da diferença de desempenho entre as firmas é focado na existência ou não de recursos discretos (individuais e estáticos) e em seus resultados quanto ao desempenho, o que evidencia uma metodologia de análise relacionada com as idéias da economia neoclássica (embora em termos menos expressivos), ou seja, relativamente estática e *ex post* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, *apud* LEITE; PORSSE, 2003, p. 124).⁸

Embora existam mais informações acerca da Teoria da Organização Industrial e da Teoria Baseada em Recursos, o presente trabalho limita-se a apresentar tais visões apontando-as como díspares em termos de objeto de desenvolvimento. É importante destacar que modelos integradores das duas visões já foram apresentados⁹, de modo que as visões *ex post* e *ex ante* configuram um só modelo.

Nesse sentido, a proposta de congruência entre os temas pode ser vista na teoria neoinstitucionalista, de Greenwood e Hinings (1996), os quais afirmam: “Para compreender diferenças nas respostas organizacionais às pressões ambientais, organizações são concebidas como entidades heterogêneas compostas de grupos funcionalmente diferenciados, com objetivos e interesses de promoção” (NEIVA, 2004, p. 8). O trabalho não explorará tais teorias, mas as incorpora em seu corpo teórico por entender que consideram componentes do contexto em que as organizações funcionam.

Para compreender de forma mais precisa o contexto de mudanças, é preciso trazer luz sobre a definição do conceito de mudança organizacional. Diante das diversas teorias que tratam direta ou indiretamente do tema, é possível verificar que o construto é de difícil compreensão - em razão de sua amplitude - e, conseqüentemente, oferece dificuldade na delimitação dos seus limites (LIMA; BRESSAM, 2003; NEIVA, 2004; DOMINGOS, 2009).

Em pouco mais de duas décadas de pesquisas, diversos autores propuseram definições para o fenômeno da mudança organizacional, conforme o Quadro 1 a seguir.

⁸ Idem.

⁹ Cf. LEITE; PORSSE (2003, p. 127-128).

DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	
DEFINIÇÃO	AUTOR
Mudança organizacional é definida como uma mudança deliberadamente planejada na estrutura formal de uma organização, sistemas, processos ou produto/mercado de domínio destinada a melhorar a consecução de um ou mais objetivos organizacionais.	Lines (2005)
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.	Neiva (2004)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
É um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional.	Van de Ven e Poole (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
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.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 1. Conceitos de Mudança Organizacional

Fonte: Adaptado de LIMA; BRESSAN, 2003, p. 23; DOMINGOS, 2009, p. 6-8.

Para este trabalho, a definição adotada, por ser considerada a mais completa, será a proposta por Neiva (2004). A autora complementa os conceitos de mudança organizacional já existentes e especifica os seus limites ao apresentar os componentes que caracterizam a organização como um todo.

Armenakis e Bedeian (1999), em um trabalho intitulado *Organizational change: a review of theory and research in the 1990s*, selecionaram e examinaram trabalhos teóricos e empíricos disponíveis entre os períodos de 1990 e 1998.

Após a análise dessa literatura, entre outros resultados, os autores apontaram que 4 temas comuns relacionados ao esforço de mudança foram discutidos, a saber: (a) questões de conteúdo, que largamente focam a substância da mudança organizacional contemporânea (o que muda); (b) questões de contexto, que principalmente abordam as forças ou condições existentes no ambiente interno e externo da organização (as circunstâncias da mudança); (c) questões de processo, que dizem respeito às ações tomadas durante a intenção decretada de mudar (como muda); (d) questões de critério, que lidam com os resultados comumente avaliados nos esforços de mudança (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Pettigrew (1987, p. 657, *apud* NÓBREGA, 2009) aponta que as questões de mudanças estratégicas devem envolver questões sobre contexto, conteúdo e processo de mudança. Esse autor

[...] buscou abordar a mudança por uma perspectiva mais ampla, captando-a como resultado de forças contextuais (externas e internas), do processo empreendido e do conteúdo da mudança. A conjugação do contexto externo, ou seja, o ambiente social, tecnológico, político e econômico, com o contexto interno, composto pela estrutura organizacional, a cultura da empresa e o ambiente político interno, constitui o solo onde a mudança se fecundará. O processo abarca as ações desenvolvidas, as reações e as posturas dos indivíduos envolvidos. O conteúdo é a essência da mudança, a finalidade e a natureza de seu impacto (NÓBREGA, 2009, p. 37-38).¹⁰

Concluindo a presente seção, percebe-se que a afirmativa de Pettigrew (1987) apresenta a interdisciplinaridade entre os temas comuns ao estudo da mudança organizacional, sendo o relacionamento entre as variáveis, algo já observado nos estudos.

¹⁰ NÓBREGA, D. L. **Improvisação e mudança organizacional durante a implementação de sistema integrado de gestão**: a voz do usuário. 2009. f.176 Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

2.2 O Contexto de Mudança

Como este estudo busca investigar o fenômeno da mudança organizacional sob a ótica das atitudes dos indivíduos frente à mudança e do contexto por eles percebido, faz-se necessário apresentar melhor os limites do que é considerado como contexto. Segundo Armenakis e Bedeian (1999), estudos que lidam com o contexto organizacional contemplam questões ligadas aos componentes do ambiente interno e externo da organização e ao sucesso quando da promoção de mudanças nestes. O contexto/ambiente externo inclui fatores como regulação governamental, avanços tecnológicos e forças que modelam a competição de mercado; e o contexto interno, por sua vez, inclui fatores como o grau de especialização do trabalho em relação a determinada tecnologia; a lentidão organizacional; e as experiências com mudanças anteriores.

Acerca do contexto/ambiente externo, ao citarem Pettigrew (1987), Self *et al.* (2007) afirmam que os fatores externos de contexto explicam porque a mudança é necessária. Como exemplo, o estudo conduzido por Kelly e Ambrugy (1991, *apud* ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) investigou a inércia organizacional e o momento que a indústria de aviação passou durante a desregulamentação do setor em 1978. Eles elencaram cinco conclusões do estudo, sendo elas: alterações ambientais não necessariamente aumentam a probabilidade de reorientação estratégica; as organizações mais antigas são menos susceptíveis do que as mais novas a sofrer mudanças em sua estratégia de mercado e produto; o tamanho da organização não é necessariamente associado a uma diminuição na capacidade de resposta da organização à mudança; as organizações estão mais suscetíveis a repetir as mudanças que já experimentaram; e, por fim, mudanças na estratégia de mercado do produto não necessariamente contribuem para o fracasso organizacional (KELLY; AMBRUGEY, 1991, *apud* ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Verifica-se por meio dos resultados do estudo a complexidade das mudanças ocorridas no setor de aviação decorrentes da desregulamentação. Segundo Self *et al.* (2007), mudanças no contexto externo se relacionam com alterações no conteúdo e processo de mudança, de modo que as crenças, atitudes, intenções e comportamentos dos funcionários também estão envolvidos.

A respeito do contexto/ambiente interno de mudança, este pode ser considerado como o contexto externo aos indivíduos, que influencia suas crenças, atitudes, intenções e

comportamento (MOWDAY; SUTTON, 1993, *apud* SELF *et al.*, 2007). Armenakis e Bedeian (1999), ao citarem Damanpour (1991), apontam que a meta-análise realizada pelo autor elencou algumas variáveis de contexto interno, tais como especialização, profissionalismo e atitudes gerenciais em direção à mudança. Self *et al.* (2007) propõem que o contexto interno é um moderador da relação entre conteúdo e processo e entre crenças dos empregados, atitudes e intenções. Ou seja, as interpretações das mudanças realizadas e dos processos usados durante a implementação, serão influenciados pela existência de circunstâncias organizacionais. Por exemplo, se as atitudes de um empregado frente à mudança são rígidas, então, espera-se que a mudança organizacional ocorra com resistência (SELF *et al.*, 2007).

Já Meyer, Brooks e Goes (1990) ao analisar as respostas da indústria hospitalar no período de 1960 a 1980, apontaram em seu estudo que diversas respostas adaptativas foram registradas pelas firmas do setor. De 1960 a 1980, pressões competitivas foram registradas de modo que os hospitais aumentaram os serviços oferecidos e adequaram a estratégia e estrutura em função dos custos, das novas tecnologias médicas e do aumento da concorrência. Conforme os autores,

As mudanças ocorridas com a indústria hospitalar nas últimas três décadas podem ser caracterizadas como uma evolução da população das firmas, dando lugar a uma adaptação dentro das empresas individuais, seguidos por uma revolução no setor (MEYER; BROOKS; GOES, 1990, p.101).¹¹

O estudo de Meyer, Brooks e Goes (1990), fornece importante relato de como mudanças nos componentes do contexto interno e externo das organizações se relacionam com o sucesso competitivo das firmas de um setor.

Outros estudos elencam fatores contextuais que podem exercer influência sobre as atitudes dos funcionários. O estudo conduzido por Kalimo e Taris (2003) destaca a relação entre o *downsizing*¹² (experimentado no passado ou antecipado de um futuro) e o balanço entre investimentos no trabalho e resultados do trabalho. Este tipo de alteração no balanço, por sua vez, se relaciona com elevados níveis de exaustão emocional, queixas ligadas à saúde psicológica e baixos níveis de eficácia profissional.

¹¹ Meyer, A.; Brooks, G.; Goes, J. Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. **Strategic Management Journal**, Eugene, v. 11, p. 93-110, 1990.

¹² *Downsizing* pode ser definido como um conjunto de eventos centrado em torno das pressões em direção da redução das forças de trabalho (SHAW; BARRET-POWER, 1997, *apud* KALIMO; TARIS, 2003, p. 91).

Já o estudo conduzido por Rafferty e Griffin (2006) identificou três características de eventos de mudança que influenciam a resposta dos indivíduos para mudar e, em última instância, a satisfação dos indivíduos com o trabalho e suas intenções de *turnover*¹³ – atitudes individuais para deixar o emprego. O estudo contemplou o desenvolvimento de uma escala para medir a mudança percebida e as atitudes dos indivíduos. Como fatores de mudança, os autores escolheram os seguintes: mudança transformacional/impacto da mudança; mudança planejada; frequência da mudança; e incerteza psicológica. Como fatores de atitude os escolhidos foram: satisfação com o trabalho; intenções de *turnover*; neuroticismo; conscienciosidade; suporte do líder; e as medidas de controle, tempo de serviço na organização e idade. Outros resultados importantes foram encontrados quando se procedeu à análise das relações entre todos os fatores.

Como observado por Self *et al.*(2007):

[...] acessar o contexto pela capitalização das percepções daqueles que experimentaram os benefícios e limitações de práticas organizacionais pode ser uma metodologia efetiva. Em outras palavras, as percepções das condições organizacionais e das práticas acessadas através de alguma metodologia (...) podem revelar-se úteis para descrever o contexto em que uma mudança organizacional é implementada (SELF *et al.*, 2007, p. 214 - tradução nossa).¹⁴

O contexto organizacional não é um fator estático. De fato, as organizações são dinâmicas, experimentando mudanças fluídas e ajustes relacionados a contingências internas e externas (SELF *et al.* 2007). Os estudos que relacionam o contexto organizacional e as atitudes apresentam informações fundamentais para os que desejam conhecer mais sobre a mudança organizacional.

2.3 Atitudes Frente à Mudança

Nesta seção, o caráter individual será abordado como elemento do processo de mudança. Conforme visto em Neiva (2004), “tentativas de compreensão do processo de mudança, e, particularmente, dos fatores que inibem ou estimulam a mudança, têm uma história na pesquisa sobre mudança organizacional”.

¹³ Cf. Hart *et al.* (1996, *apud* RAFFERTY; GRIFFIN, 2006, p. 1157).

¹⁴ SELF, D.; ARMENAKIS, A.; SCHRAEDER, M. Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, EUA, v.7(2), p. 211-229, 2007.

Beer e Nohria (2000, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007, p. 608) notaram que apesar dos esforços que a administração empreendeu em programas de mudança, apenas 30% deles alcançaram sucesso. De modo semelhante, Clegg e Walsh (2004, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007) reportaram 12 fracassos em iniciativas de desenvolvimento organizacional verificadas em 898 companhias de manufatura espalhadas em 4 países. Ainda de acordo com os autores, uma razão pela qual as tentativas de mudança podem falhar é que as mudanças muitas vezes levam ao aumento de sensações de ansiedade, emoções negativas, incerteza e ambiguidade entre os trabalhadores (BORDIA; HOBMAN; JONES; GALLOIS; CALLAN, 2004; KIEFER, 2005, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007). Esse tipo de reação também é tratada por Bortolotti, Junior e Andrade (2009), os quais demonstram que, “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”. Nessa linha, segundo Lines (2005), os indivíduos também podem reagir emocionalmente a seus primeiros encontros com uma mudança, e informações sobre a mudança podem provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo. Já Liu e Perrewé (2005 p. 277) apontam que emoções positivas e negativas são possíveis de ocorrer em processos de mudança planejada. Embora a literatura sobre o assunto enfatize a resistência à mudança e as emoções negativas, tais como ansiedade, frustração, incerteza e stress, estudos empíricos apontam que os indivíduos também podem apresentar emoções positivas durante os processos de mudança, tais como esperança, excitação e alegria.

A formação de atitudes frente à mudança é um evento crucial no processo de mudança (LINES, 2005). Citadas por alguns autores como facilitadores de mudança, as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem importância fundamental quando constatado o sucesso dos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004). Damanpour (1991), citado por Neiva, Ros e Paz (2004), aponta que as atitudes dos gerentes frente à mudança determinam a participação do empregado e o sucesso no desenvolvimento de programas de mudança, sugerindo que o processo cognitivo dos indivíduos constitui um fator crucial no processo de mudança organizacional.

Neiva, Ros e Paz (2004) compartilham com o pensamento de Damanpour (1991), entretanto revelam que até o momento existem poucos estudos empíricos que atestam a relação entre cognição individual, afetos individuais e resistência à mudança. De acordo com as autoras, há basicamente três tipos de explicação seguindo essa perspectiva. A primeira aponta que a resistência é um processo normal e natural, gerado por crenças distorcidas ou por

tendências individuais para avaliar situações usando categorias externas. A segunda mede resistência como a intenção de resistir e analisa resistência como um conjunto composto de percepção do impacto de mudança, de idéias irracionais e de afeto (BOVEY; HEDE, 2001, *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2004). E a terceira atribui resistência a uma reação emocional negativa ativada por inconsistências e discrepâncias entre esquemas cognitivos dos indivíduos e aqueles presentes nas propostas de mudança (GEORGE; JONES, 2011, *apud* NEIVA; ROS; PAZ, 2004). Embora o tema não seja submetido a aprofundamento no presente trabalho, é válido destacar que a multiplicidade de teorias e definições existentes na literatura apontam para a existência de confusão entre conceitos de resistência envolvendo atitudes, crenças e cognições (NEIVA; ROS; PAZ, 2004).

Como uma entre as múltiplas abordagens do conceito de atitude, Neiva, Ros e Paz (2004) apresentam o posicionamento de Piderit (2000) que, sem respaldo empírico, também ressalta a ambiguidade do termo e propõe que as respostas dos indivíduos sejam analisadas sob a perspectiva da psicologia social, a qual compreende três dimensões, a saber: a cognitiva - envolvendo crenças e julgamentos de valor sobre um objeto; a afetiva - envolvendo sentimentos e emoções sobre um objeto; e a comportamental - apoiada em comportamentos passados ou intenções futuras de agir em relação ao objeto (NEIVA; ROS; PAZ, 2004).

Outra definição de atitude pode ser encontrada em Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999, *apud* NEIVA, 2004, p. 36), os quais a descrevem como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”. Já Lines (2005, p. 10), ao citar Petty e Wegener (1998), bem como Eagly e Chaiken (1998), aponta que a atitude em relação a uma mudança organizacional pode ser definida como uma avaliação global de uma pessoa em relação à mudança e é uma tendência psicológica que se expressa através da avaliação da mudança com algum grau de favor ou desfavor.

Em relação ao campo de estudos, conforme encontrado em Neiva (2004), nos anos de 1970/80, os autores preconizavam técnicas de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) que objetivavam provocar mudanças nas organizações de trabalho por meio de mudanças nos comportamentos individuais. Ou seja, a consideração do indivíduo como componente da mudança organizacional vem ganhando força no decorrer dos anos em virtude das pesquisas desenvolvidas desde o referido período. Devos, Buelens e Bouckennooghe (2007), ao fazer referência ao entendimento de Schein (1980) sobre o tema, apontam que as mudanças

organizacionais são mediadas através da mudança individual, sendo certa também, nesse sentido, a assertiva de Schneider, Brief, e Guzzo (1996, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007, p. 608) ao afirmar que, “se as pessoas não mudarem, não existe mudança organizacional”.

Beer, Eisentat e Spector (1990, *apud* NEIVA, 2004) propuseram, após estudo, que mudanças nas atitudes levam a mudanças no comportamento individual, enquanto mudanças no comportamento individual, repetidas por muitas pessoas, irão resultar em mudança organizacional. E, de forma complementar é apontado por Porras e Robertson que:

A mudança individual dos membros é pré-requisito (mediadora) para a mudança organizacional. O comportamento individual é central na mudança organizacional e toda mudança organizacional efetiva e duradoura é baseada na alteração do comportamento humano no trabalho. [...] comportamentos individuais são o elo mediador entre a intervenção planejada e os resultados organizacionais (PORRAS; ROBERTSON, 1992, *apud* NEIVA, 2004, p. 31).¹⁵

As organizações devem mudar de forma a adaptarem-se ao ambiente, todavia permanecendo competitivas. Não obstante desejem mudar, como muitas vezes o fazem, os agentes responsáveis pela mudança frequentemente apontam a resistência por parte dos funcionários (LIU; PERREWÉ, 2005). Alguns estudos sobre a resistência à mudança têm sugerido que sentimentos negativos são um indicador da falta de vontade de um indivíduo para suportar mudanças (APPLEBAUM; BATT, 1993; JUDSON, 1991, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007). A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso da mudança organizacional (MILLER; JOHNSON; GRAU, 1994; PIDERIT, 2000; BORDIA *et al.*, 2004; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993, *apud* BORTOLOTTI; JUNIOR; ANDRADE, 2009).

Em virtude de a resistência à mudança ser amplamente estudada, é fundamental trazer à tona o rol de atitudes frente à mudança estudadas na literatura, de modo que o presente trabalho retomará o tema à luz do que já foi produzido pelos diversos autores (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; NEIVA; ROS; PAZ, 2004; LINES, 2005; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006).

¹⁵ 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.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Rudio (2007), pesquisa, no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Já Kerlinger (1980) afirma que a pesquisa é uma investigação sistemática controlada, empírica e crítica, com proposições hipotéticas sobre as supostas relações existentes entre os fenômenos naturais. E para Gil (1996), a pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. De acordo com Rudio (1993, p. 9), “a fim de merecer o qualitativo de *científica*, a pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica”. Quanto aos níveis de pesquisa, Duverger (1962, *apud* GIL, 2010) distingue três: descrição, classificação e explicação. Já Selltiz *et al.* (1967, *apud* GIL, 2010), classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses.

O presente trabalho agrega elementos característicos de uma pesquisa descritiva, uma vez que se lançará ao desafio de descobrir respostas para as perguntas: quem; o que; quando; onde, conforme sugestão de Cooper e Schindler (2003). Esta pesquisa também tem intenção explicativa, pois há uma preocupação em identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2010, p. 28). Isso se dá porque, muitas vezes, a pesquisa explicativa consiste na continuação da pesquisa descritiva, visto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado (GIL, 2010). Entretanto, o traço metodológico adequado ao tratamento que se pretende dar à pesquisa é o correlacional, pois este método busca responder as perguntas que constituem o objeto crucial desta pesquisa “mediante as correlações estatísticas significativas que se obtêm entre variáveis estudadas em grupos significativos de pessoas” (REY, 2002, p.10). Em outros termos, ainda de acordo com Rey (2002, p.30), “a pesquisa correlacional se utiliza de recursos para produzir conhecimento por meio da simplificação do objeto em variáveis, que se convertem em produtos de conhecimento por sua correlação com outras variáveis”. Correlação esta que foi expressa no trabalho como pergunta de pesquisa.

Realizou-se uma análise de regressão múltipla que teve como objetivo determinar quais eram as variáveis de contexto que poderiam ser consideradas como preditoras das

variáveis de atitudes frente à mudança. Embora no trabalho tenha sido citado o período de 1 ano para descrever as mudanças ocorridas nas empresas, o recorte transversal foi feito de modo que os indivíduos foram convidados a responder os questionários considerando todas estas mudanças já ocorridas no período.

3.1 Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo

Nas seções a seguir serão apresentadas as empresas escolhidas para o estudo. A escolha de ambas se deu pela conveniência e pelas similaridades encontradas no recorte temporal adotado no trabalho para descrever as mudanças ocorridas.

3.1.1 A Empresa Pública – Sebrae

A empresa pública escolhida para o trabalho é uma entidade com mais de 40 anos de existência. A empresa tem como missão a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte do Brasil. A instituição atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, com programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios (SEBRAE, 2011).

Embora formalmente tenha surgido em 1972, as bases para seu surgimento datam da década de 1960. O esforço para apoiar os micro e pequenos empreendimentos surgiu no

governo federal com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDE, atualmente, BNDES, quando da criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – Fipeme, que começou a funcionar em 1965 (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009). Em seguida, esse esforço foi incrementado por solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, com o intuito de tutelar a aplicação dos recursos destinados por ele às pequenas e médias empresas. Os Grupos de Trabalho do Fipeme deslocavam-se até os pequenos e médios empreendimentos para oferecer assistência aos empresários em aspectos financeiros e administrativos (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009). Por necessidades regionais, identificadas pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – Sudene, observou-se a necessidade de criar um programa especial para atender as empresas da região, até então descobertas pelo Fipeme, e extremamente importantes para o desenvolvimento nacional. Por meio de convênios formados entre bancos, universidades, federação das indústrias, secretarias de indústria e comércio e demais entidades, foram criados os Núcleos de Assistência Industrial – NAIs, os quais prestavam assistência técnica e elaboravam projetos para a obtenção de recursos para as empresas da região. Em 1972, diante do reconhecimento de que os problemas econômicos e financeiros das empresas eram acrescidos de sérios problemas gerenciais, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa - Cebrae. A medida atendia a disposição do governo federal de fortalecer o poder de competição da indústria nacional (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009).

Conforme citado por Costa, Lages e Zitz,

O recém criado órgão assumiu a forma de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, operando a fundo perdido e teve seu Conselho Deliberativo formado pela FINEP, pela Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento - ABDE e pelo próprio BNDE. O Estatuto do CEBRAE estabelecia como finalidades do órgão: a assistência às pequenas e médias empresas, em aspectos tecnológicos, econômicos, financeiros e administrativos, em treinamento de dirigentes e pessoal técnico-administrativo e na realização de pesquisas, bem como a implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009, p. 1).¹⁶

Após sua instalação, a Diretoria baixou as primeiras normas operacionais, estabelecendo o modelo a ser adotado pelas entidades executoras, isto é, os Agentes do Sistema. Estes agentes eram os Agentes Estaduais, os quais:

¹⁶ COSTA, M. L.; LAGES, V.; ZITZ, M. **Sistema Sebrae: história**. Disponível em: <<http://www.thesaurus.sebrae.com.br/upload/26980.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

[...] na sua quase totalidade, passando a se denominar CEAGs - Centros de Assistência Gerencial -, eram sociedades civis sem fins lucrativos, tendo como membros instituidores e participantes dos Conselhos Deliberativos o Banco de Desenvolvimento do Estado, Federações de Indústrias, Federações e Associações Comerciais, Universidades e outras instituições relacionadas com as atividades das PMEs (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009, p. 2).¹⁷

De 1972 a 1984, ocorreram mudanças importantes que refletiram em maior atuação do Cebrae junto às micro e pequenas empresas nacionais (com a elaboração do II Plano Nacional de Desenvolvimento e, posteriormente, após a promulgação do Estatuto da Microempresa): maior penetração das suas atividades de apoio gerencial e pesquisas setoriais (a exemplo do Pronagro, Propec e Promicro), e institucionalização do órgão em nível nacional e internacional (envolvendo atividades com entidades da Espanha, França e Portugal). A partir de 1984, após reformas profundas na organização do Setor Público, a entidade “passou a se vincular ao Ministério de Indústria e Comércio e a abarcar expressamente em seu âmbito de atuação a microempresa” (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009, p. 3). Já na década de 1990, o órgão se mobilizou junto ao Poder Legislativo Federal e a instituições empresariais e de apoio à micro e pequena empresa e, com o suporte da Lei nº 8.029, de 12/04/1990, que determinou a extinção de várias entidades da Administração Federal, conseguiu a desvinculação do Poder Público, transformando-se em serviço social autônomo.

Com a transformação do Cebrae em Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - que passou a fazer parte do Sistema S, juntamente com Senai, Senac e outros -, foram necessários vários meses de trabalho para configurar o novo modelo institucional (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009). Na década de 1990, várias outras mudanças ocorreram tanto no aspecto legal (a exemplo do Estatuto da Micro e Pequena Empresa - Lei nº 9.841, de 05/10/1999 - e da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa – Lei nº 123/2006) - quanto no ambiente interno da instituição com a criação de mais departamentos - e no próprio direcionamento estratégico da empresa -, que atualizou a sua missão para “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas” (COSTA; LAGES; ZITZ, 2009, p. 4). Atualmente a sede da instituição está localizada em Brasília e conta com cerca de 350 funcionários efetivos. A complexidade da empresa pode ser vista pelo organograma de 2011, reproduzido na próxima página:

¹⁷ Idem.

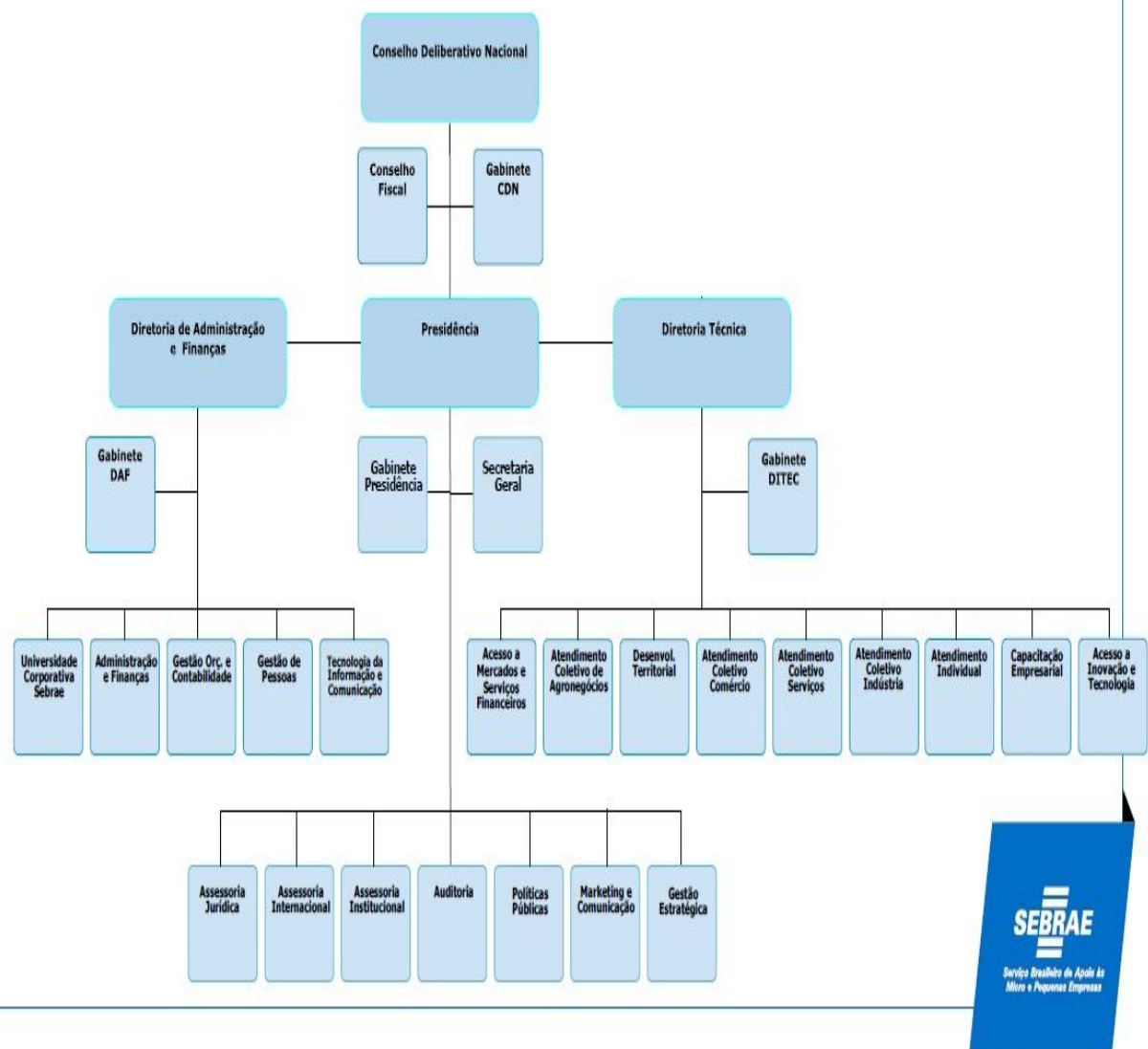


Figura 2. Organograma Sebrae, 2011.

Fonte: SEBRAE, 2011.

3.1.2 A Empresa Privada – Grupo Empresarial Viva

A empresa privada escolhida para o estudo se trata do grupo empresarial Viva, que iniciou suas atividades em Brasília no ano de 2002. Esse grupo empresarial é detentor de duas

marcas em Brasília, a *Chilli Beans* e a *Jelly*. Por se tratar de um modelo de negócio que opera no sistema de franquias, é pertinente apresentar o surgimento das franqueadoras.

A *Chilli Beans* é uma empresa de varejo que opera no modelo de negócio chamado de *Franchising*.¹⁸ A empresa começou suas atividades por volta de 1997 sob o comando de um empreendedor. Inicialmente, a empresa vendia seus produtos - sobretudo óculos escuros e acessórios - em uma feira de moda chamada de Mercado Mundo Mix, em São Paulo. Segundo o empresário, a feira forneceu subsídios importantes para pensar o conceito da marca e a expansão das atividades. A feira era itinerante, o que proporcionava o conhecimento de diversos públicos e realidades regionais. Além disso, tinha como foco a criação de tendências de moda, o que contribuiu para posicionar a marca e o produto, bem como favoreceu o desenvolvimento das técnicas para a exposição do produto. Essencialmente, a feira primava por uma identidade única dos expositores, incentivando, nesse sentido, o desenvolvimento e a sustentação das marcas.

Após 2 anos de atuação nessa feira, o empresário mudou o rumo da operação e se estabeleceu em uma loja da galeria Ouro Fino, localizada em um *shopping center* de São Paulo. Após um curto período de funcionamento no *shopping center*, a marca vivenciou um processo vertiginoso de crescimento, que teve início em janeiro de 2001, o qual proporcionou a abertura da primeira franquia no estado de Santa Catarina. Em seguida, mais 3 pontos de venda foram abertos no mesmo ano (CHILLI BEANS, 2009).

Segundo os dados disponíveis sobre a marca, hoje existem mais de 340 pontos de venda no Brasil e no exterior (África, Américas e Europa). Atualmente a marca é a maior rede brasileira de óculos escuros, o que lhe rendeu diversos prêmios e certificações ao longo de sua trajetória: foi eleita umas das 100 Empresas Mais Admiradas pela revista Carta Capital (2010); recebeu o Selo de Excelência em *Franchising* (SEF) - Categoria Sênior (2009 e 2010); além do prêmio Alshop (2006 e 2009) - Melhor Loja de Complementos e Acessórios de Vestuário - Voto do Consumidor; entre outros.

Atualmente os produtos são adquiridos de grandes fornecedores mundiais e regionais (chineses, italianos, argentinos e brasileiros), e a matriz, estabelecida na cidade de São Paulo,

¹⁸ Esse modelo pode ser considerado como “o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (BRASIL, Lei nº 8.955, de 5 de dezembro de 1994).

concentra os departamentos de *Marketing*, Produto, Comercial, Expansão, Financeiro e de Recursos Humanos.

Quanto à *Jelly*, por se tratar de uma franquia mais nova, as informações sobre sua criação são mais escassas. A empresa, criada no Rio de Janeiro no ano 2000, está presente em mais de 10 estados, comercializa produtos de marca própria e, principalmente, produtos do grupo Grendene - sobretudo, as sandálias Melissa. Dada a tradição e o posicionamento que as sandálias da marca Melissa têm no mercado, elas são o carro chefe da *Jelly*, representando grande parte do faturamento da rede. Alguns produtos da *Jelly* são nacionais e outros são importados. A matriz da empresa está localizada no Rio de Janeiro.

Para este trabalho, como se disse, será considerada a realidade do grupo empresarial Viva, que atua em Brasília e trabalha com as duas marcas apresentadas anteriormente.

Originada com um casal de empreendedores, o grupo atua há 11 anos em Brasília. Suas atividades tiveram início com uma operação da *Chilli Beans* situada em um *shopping center* de grande circulação em Brasília. Em pouco mais de 2 anos, devido ao sucesso da empreitada, foram abertos mais 2 pontos de venda, também em *shopping centers* de Brasília. Hoje, o Grupo tem 11 pontos de venda da marca *Chilli Beans*, 2 pontos de venda da marca *Jelly* e cerca de 100 funcionários efetivos. De acordo com o planejamento estratégico da empresa, existe a intenção de que, até o término de 2011, sejam abertos mais 4 pontos de venda da *Chilli Beans*. O organograma da empresa pode ser representado da seguinte forma:

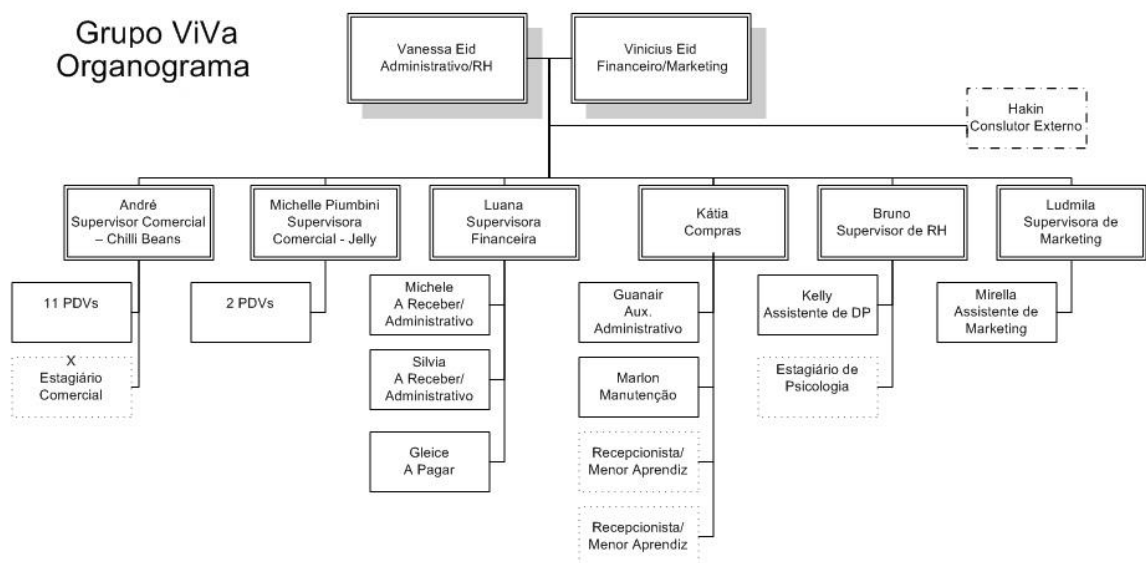


Figura 3. Organograma da Chilli Beans Brasília

Fonte: CHILLI BEANS BRASÍLIA, 2011.

3.2 Caracterização da Mudança nas Organizações Estudadas

Adotou-se neste trabalho o período de um ano – de 2010 a 2011- para registrar as principais mudanças ocorridas em cada uma das organizações, o Sebrae e o Grupo Empresarial Viva. O recorte transversal se deu considerando que as mudanças listadas abaixo precederam o preenchimento dos questionários pelos indivíduos.

No caso da empresa pública, as principais mudanças internas registradas ao longo do período foram: substituição do presidente do conselho deliberativo e do presidente executivo; realização de 2 processos seletivos (foram contratados cerca de 30 novos funcionários); demissões; promoções; perda de função gratificada de alguns gerentes; implantação da remuneração variável; fusão de duas unidades organizacionais; divisão de uma unidade organizacional em duas; criação de uma nova unidade organizacional; adoção do programa 5S; adoção dos critérios da Fundação Nacional da Qualidade para nortear as práticas de gestão organizacional; implantação do programa de gestão eletrônica de documentos, o que reduziu drasticamente o uso e o trâmite de papéis; inauguração e mudança para a nova sede administrativa. Em relação às mudanças externas verificadas no intervalo de 1 ano no Sebrae, elencam-se: a abertura da nova Frente Parlamentar da Micro e Pequena Empresa; e o anúncio da criação do Ministério da Pequena e Média Empresa, feito pela presidenta Dilma Rousseff, em fevereiro do ano de 2011.¹⁹

Já na empresa privada, foram detectadas as seguintes mudanças internas: contratação de consultor para assumir o papel de chefe executivo; demissão de funcionários-chave do escritório administrativo e das lojas; promoção de funcionários a cargos gerenciais; contratação de novos funcionários para o escritório e para as lojas; reestruturação dos cargos e da estrutura organizacional do escritório; possibilidade de venda das operações da Jelly; patrocínio de eventos locais de grande porte incluindo o nome das marcas comercializadas – Porão do Rock, Claro Park Fashion, entre outros; lançamentos periódicos de campanhas de venda e desafios; abertura de 3 novas lojas da marca *Chilli Beans*; inauguração e mudança do escritório administrativo para nova sede. Já entre as mudanças externas ocorridas no Grupo Empresarial Viva, no período em questão, podem ser elencados os seguintes fatos: realização

¹⁹ Cf. Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br>>.

da convenção anual de funcionários e franqueados; aumento projetado de vendas para o varejo no DF; unificação de sistemas de cartão de crédito, de maneira que as diferentes bandeiras de cartão de crédito são atualmente operacionalizadas em uma só máquina; e, por fim, a entrada no mercado, além do crescimento, de novos concorrentes diretos e indiretos.

Preservadas as características de cada uma das empresas, é possível constatar que o rol de mudanças ocorridas no período de 1 ano repercutiram em diversas dimensões: atingiram tanto os funcionários quanto a estrutura, a estratégia, o ambiente legal e a tecnologia das organizações. Tais mudanças não ocorreram por acaso, consistem em adequações realizadas pelas empresas para tornarem-se mais competitivas no mercado de atuação, seja como grupo detentor de franquias, seja como entidade vinculada ao governo.

3.3 População e Amostra

Para a pesquisa foi adotada uma amostra de conveniência não-probabilística, em virtude da dificuldade em se acessar os indivíduos nas empresas. O total de questionários válidos respondidos foi de 105.

A empresa pública possui cerca de 400 funcionários e, em razão de dificuldades internas apresentadas para a realização da coleta, apenas 26 respondentes, cerca de 6,5% do total de funcionários da empresa aceitaram participar do estudo.

Por outro lado, na empresa privada houve maior facilidade para aplicação da pesquisa, obtendo-se 81 respostas válidas de um público de 100 funcionários, ou seja, um índice de 81% de participação.

Em relação às respostas válidas, a tabela 1 resume o ocorrido com as variáveis demográficas. Os itens nulos ficaram entre 1,9% e 17% dos itens respondidos na pesquisa.

Tabela 1 – Frequências das variáveis demográficas

		Gênero	Escolaridade	Cargo	Empresa	Idade	Tempo de Serviço (em meses)
N	Válidos	101	101	98	107	100	92
	Nulos	6	6	9	0	7	15

3.3.1 Amostra da Empresa Pública

A amostra da empresa pública foi predominantemente feminina, com 70,8% dos itens válidos, enquanto os respondentes masculinos representaram apenas 29,2%.

A grande maioria dos respondentes, 52,2%, situou-se na faixa etária dos 18 aos 25 anos; 30,4% tinham entre 36 e 45 anos e 17,4% tinham entre 26 e 35 anos de idade.

A escolaridade apresentada pelos respondentes foi em sua grande maioria o nível superior completo, com 37,5% dos itens válidos, seguida de pós-graduados, com 33,3%, além do nível superior incompleto, com 25% e, por fim, o 2º grau completo, com 4,2% dos itens válidos.

A distribuição de indivíduos por nível hierárquico apresentou 60,9% deles no nível operacional, 30,4% no nível tático e 8,7% no nível gerencial.

Em relação ao tempo de serviço, 43,5% situaram-se no período de 13 a 60 meses, seguidos de indivíduos de até 12 meses, com 39,1%, e indivíduos compreendidos no intervalo de 61 a 250 meses.

3.3.2 Amostra da Empresa Privada

A distribuição por gênero da empresa privada apresentou o público feminino como maioria, sendo 53,2% dos itens válidos, contra 46,8% do público masculino. A grande maioria dos respondentes, 74%, situou-se na faixa etária dos 18 aos 25 anos, seguidos de 23,4% entre 36 e 45 anos e apenas 2,6% entre 26 e 35 anos de idade.

A escolaridade apresentada pelos respondentes foi em sua grande maioria o 2º grau completo, com 41,6% dos itens válidos, seguida do nível superior incompleto, com 35,1%, o nível superior completo, com 13%; os indivíduos com pós graduação representam 5,2%; e os que têm o 2º grau incompleto representam também 5,2%.

A distribuição de indivíduos por nível hierárquico apresentou 60% deles no nível operacional, 20% no nível gerencial, 10,7% no nível estratégico e 9,3% no nível tático. Em relação ao tempo de serviço, a grande maioria, 62,3%, situou-se na faixa de 0 a 12 meses, seguidos de 33,3% na faixa de 13 a 60 meses, e, por fim, 4,3% estão na faixa de 61 a 250 meses.

3.4 Instrumento de pesquisa

Conforme Gunther (1996, *apud* SILVA, 2006, p. 47), um instrumento para coleta de dados deve obedecer a uma estrutura pré-definida, que contenha a identificação do pesquisador e a legitimação dos objetivos da pesquisa, bem como uma estrutura lógica das temáticas apresentadas na coleta de dados.

E ainda, de acordo com Gunther (*idem*), o pesquisador deve ter em mente que a realização da coleta de dados “dependerá da população-alvo, do tamanho da amostra, dos

conceitos a serem explorados, bem como dos recursos disponíveis para a aplicação e processamento do instrumento”.

Nesse sentido, para este trabalho, duas escalas foram adotadas.²⁰ A primeira pretendeu medir as atitudes dos indivíduos frente à mudança. A escala foi validada por Neiva, Ros e Paz (2004), considerando uma amostra de 409 sujeitos de 2 organizações brasileiras. Para sua validação, Neiva (2004, p.105) afirma que a escala “foi submetida à análise paralela, análise fatorial exploratória e confirmatória, esta última realizada com a utilização da técnica de modelagem por equações estruturais”. A escala possui três fatores, 46 itens, cargas fatoriais acima de 40% e alfas de *Cronbach*²¹ acima de 0,83. A escala reflete as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional (NEIVA, 2004), quais sejam:

- **Ceticismo:** atitudes que englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não-colaboração aos programas de mudança (NEIVA, 2004);
- **Temores:** atitudes que retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios, bem como as incertezas vividas pelos membros da organização em situações de mudança (NEIVA, 2004);
- **Aceitação:** atitudes que retratam uma avaliação sobre crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança (NEIVA, 2004).

Já a segunda escala, em fase de validação, considera a percepção dos indivíduos quanto ao contexto de mudanças.²² Ela foi aplicada a 1051 indivíduos de quatro organizações e, possui dois fatores, 21 itens, cargas fatoriais acima de 0,40 e alfas de *Cronbach* acima de 0,72. A escala foi construída considerando os fatores que retratam o contexto de mudanças que têm sido estudados pela literatura (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Esses fatores são:

²⁰ Cf. Anexos.

²¹ Trata-se de uma medida de consistência interna, isto é, define em que proporção um conjunto de itens pode ser relacionado como um grupo. Disponível no endereço eletrônico da Universidade da Califórnia - US: <<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>>.

²² NERY, V. **Variáveis de contexto e sua influência sobre atitudes em relação à mudança e comportamentos de engajamento e resistência à mudança**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Data prevista para a defesa: dez. 2011.

- **Risco e impacto das mudanças nos empregados:** este fator relaciona-se com dois fatores já levantados em estudos, a saber: 1) incerteza psicológica, que é a percepção do indivíduo de que o ambiente de trabalho permite que ele assuma riscos interpessoais e de que as pessoas próximas no ambiente de trabalho não irão rejeitar ou constranger aqueles que cometem erros ou falam sobre questões difíceis (EDMONDSON; WOOLEY, 1999, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007); 2) impacto da mudança/intensidade da mudança, que trata de percepções individuais sobre o grau de mudança relacionada a modificações nos sistemas centrais de uma organização, incluindo as formas tradicionais de trabalho, valores, estratégia e estrutura. Levy (1986) considerou que a mudança transformacional, pela sua própria natureza, implica uma mudança dramática em aspectos fundamentais de uma organização (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006);
- **Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança:** este fator relaciona-se com três fatores já levantados em estudos, a saber: 1) planejamento da mudança, que diz respeito às percepções individuais de que deliberações e preparações ocorreram antes da implementação da mudança. Quando os esforços são feitos para planejar a mudança antecipadamente, mudanças se tornam mais previsíveis, e as pessoas são providas com informações sobre a iminência da mudança e a duração da mudança (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006); 2) histórico de mudança/experiências anteriores, que trata das percepções sobre o registro de mudanças ocorridas na organização. Se as mudanças organizacionais falharam no passado, os empregados resistirão em aceitar novas iniciativas de mudança. Em sua pesquisa sobre cinismo e mudança organizacional, Reichers *et al.* (1997, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007) descobriram que o histórico de mudanças está correlacionado com a motivação para se continuar tentando realizar mudanças. Segundo a Teoria do Aprendizado Social, de Bandura (1982, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007), os empregados aprendem com os resultados e as experiências passadas, e este aprendizado fornece um *feedback em loop*, em que as experiências passadas servem para revisar crenças e expectativas sobre as experiências futuras (DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007); 3) frequência da mudança, que está relacionada às percepções individuais sobre quantas vezes as mudanças ocorrem no local de trabalho. Glick *et al.* (1995) argumentaram que quanto

mais raras as mudanças, mais fácil é para os indivíduos percebê-las como um evento discreto, além disso, os funcionários estarão mais aptos a identificar com clareza o seu início e o seu ponto final. Em contraste, quando a mudança é frequente, os membros da organização não a percebem com facilidade, vendo-a como um evento isolado, e é provável que a sintam como algo altamente imprevisível (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação do questionário de percepção de contexto e de atitudes frente à mudança. O questionário foi aplicado nas duas organizações escolhidas para o estudo e a sua entrega foi feita de forma não aleatória em ambas as empresas, a partir da disponibilidade dos respondentes.

Para a empresa pública foi criado um modelo eletrônico do formulário de pesquisa em anexo, conforme solicitado pelos funcionários da empresa. Já para a empresa privada, optou-se por entregar os formulários impressos, dada a ausência de computador para todos os funcionários dos pontos-de-venda. Em ambas as empresas, os formulários de coleta ficaram disponíveis por 15 dias.

Atualmente a empresa pública conta com cerca de 400 funcionários - entre efetivos, terceirizados, estagiários e consultores. Já a empresa privada possui cerca de 100 funcionários, incluindo os alocados nas lojas e no escritório administrativo.²³

Para a análise dos resultados obtidos por meio das amostras, o *software* estatístico SPSS foi adotado, devido à sua versatilidade para tratar os dados elencados no questionário. Em coerência com o traço metodológico da pesquisa descritiva, já foram apresentados os

²³ A imprecisão numérica do quantitativo de funcionários ocorre em virtude dos processos seletivos em aberto nas duas empresas, e, especificamente no caso da empresa privada, em razão do considerável *turnover* em algumas filiais.

dados da amostra, tais como gênero, escolaridade, faixa etária, cargos ocupados e tempo de serviço na empresa. E para satisfazer o traço correlacional da pesquisa, realizou-se uma regressão múltipla²⁴ para verificar a possível relação entre os fatores de contexto e os de atitude em relação à mudança organizacional.

Nos capítulos subsequentes, serão analisadas as estatísticas descritivas das respostas relacionadas a cada um dos fatores elencados nos instrumentos de pesquisa, com o objetivo de situar os resultados em meio aos estudos já realizados sobre percepção de mudança e atitudes frente à mudança.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dos dados e a discussão dos mesmos serão apresentados a seguir nas próximas seções do trabalho. Para fins de conveniência julgou-se necessário analisar os dados das empresas conjuntamente.

4.1 Comportamento das Variáveis

Ao analisar as médias das respostas comparando-as com o gênero dos indivíduos pesquisados, percebe-se certa homogeneidade entre as respostas.

Os resultados mais elevados foram apresentados pela variável de atitude aceitação, e os menores pela variável de atitude ceticismo, conforme demonstra a tabela 2 a seguir:

²⁴ É uma metodologia estatística de previsão de valores de uma ou mais variáveis de respostas (dependentes) através de um conjunto de variáveis explicativas (independentes) (Cf. KASZNAR, I. K.; GONÇALVES, B. M. L., 2007, p. 1).

Tabela 2 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por empresa

Empresa		Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	Risco e impacto das mudanças nos empregados	Ceticismo	Temor	Aceitação
Sebrae	Média	6,65	6,22	4,84	7,02	6,55
	N	24	24	24	24	24
	Desvio padrão	1,24	1,05	1,60	1,12	1,37
<i>Chilli Beans</i>	Média	6,78	5,85	3,85	6,28	6,92
	N	81	81	81	81	81
	Desvio padrão	1,29	1,13	1,25	0,74	1,07
Total	Média	6,75	5,94	4,08	6,45	6,84
	N	105	105	105	105	105
	Desvio padrão	1,28	1,12	1,40	0,89	1,15

O desvio padrão da amostra não apresentou número elevado. Das variáveis de gênero, o público feminino apresentou valores mais elevados nas duas variáveis de contexto, conforme revela a tabela 3 a seguir. Para ambos os gêneros, a variável de aceitação apresentou maior média de respostas, e a de ceticismo a menor.

Tabela 3 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por gênero

Gênero		Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	Risco e impacto das mudanças nos empregados	Ceticismo	Temor	Aceitação
Masculino	Média	6,69	5,72	4,06	6,41	6,85
	N	43	43	43	43	43
	Desvio padrão	1,37	1,14	1,50	0,90	1,30
Feminino	Média	6,82	6,05	4,09	6,46	6,85
	N	58	58	58	58	58
	Desvio padrão	1,17	1,03	1,36	0,91	1,06
Total	Média	6,76	5,91	4,07	6,44	6,85
	N	101	101	101	101	101
	Desvio padrão	1,26	1,09	1,41	0,91	1,16

Com relação à escolaridade, os resultados também apresentaram certa homogeneidade entre as variáveis de contexto e de atitudes, conforme apresenta a tabela 4 abaixo.

A maior média percebida diz respeito à variável de contexto planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança quando comparada com os indivíduos do grupo que tem o 2º grau incompleto.

De uma forma geral, a variável aceitação permaneceu com elevados resultados, e a de ceticismo com resultados menores.

Tabela 4 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por escolaridade

Escolaridade		Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança		Risco e impacto das mudanças nos empregados	Ceticismo	Temor	Aceitação
2º Grau Incompleto	Média	7,38	5,64	4,28	6,09	6,50	
	N	4	4	4	4	4	
	Desvio padrão	1,14	0,47	1,16	0,62	0,83	
2º Grau Completo	Média	6,92	5,55	3,96	6,22	7,09	
	N	33	33	33	33	33	
	Desvio padrão	1,23	1,27	1,37	0,83	1,08	
Superior Incompleto	Média	6,86	6,11	3,75	6,40	6,92	
	N	33	33	33	33	33	
	Desvio padrão	1,11	0,93	1,34	0,73	1,13	
Superior Completo	Média	6,36	6,09	4,57	6,72	6,68	
	N	19	19	19	19	19	
	Desvio padrão	1,29	0,95	1,53	0,89	1,00	
Pós – Graduação	Média	6,17	6,50	4,65	7,10	6,23	
	N	12	12	12	12	12	
	Desvio padrão	1,57	1,24	1,28	1,17	1,55	
Total	Média	6,72	5,95	4,10	6,47	6,83	
	N	101	101	101	101	101	
	Desvio padrão	1,26	1,11	1,39	0,89	1,15	

Sobre o nível hierárquico, na empresa pública os níveis obedeceram a seguinte distribuição de cargos: para o nível estratégico, cargos de direção, supervisão, coordenação; para o nível gerencial, cargos gerenciais e de gerente adjunto; para o nível tático, cargos

administrativos de analista; e para o nível operacional, cargos de assistência administrativa e estágio.

Já na empresa privada, a distribuição dos cargos foi: para o nível estratégico, cargos de direção, supervisão e coordenação; para o nível gerencial, cargos gerenciais e sub gerenciais; para o nível tático, cargos administrativos de analista; e para o nível operacional, cargos de assistência administrativa, vendas, e apoio/estoque/caixa.

Os resultados apontaram que o nível hierárquico dos indivíduos também apresentou desvio padrão baixo. O maior valor apresentado na média das respostas foi o dos indivíduos situados no nível gerencial em relação à variável de atitude aceitação. Percebe-se também que a maior quantidade de indivíduos se situa no nível operacional.

Seguindo a tendência já apresentada anteriormente, a variável aceitação permaneceu com resultados elevados, enquanto a de ceticismo continuou com a menor média, conforme atestam os dados da tabela 5.

Tabela 5 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por cargo

Cargo		Planejamento,	Risco e	Ceticismo	Temor	Aceitação
		preparo e experiências anteriores com a mudança	impacto das mudanças nos empregados			
Estratégico	Média	5,79	6,34	4,58	6,74	6,50
	N	8	8	8	8	8
	Desvio padrão	1,60	0,93	1,17	0,69	1,45
Gerencial	Média	6,81	5,97	3,61	6,12	7,19
	N	17	17	17	17	17
	Desvio padrão	1,14	0,91	1,18	0,74	1,07
Tático	Média	5,93	6,75	4,76	7,14	6,37
	N	13	13	13	13	13
	Desvio padrão	0,93	1,04	1,21	0,94	0,78
Operacional	Média	7,03	5,72	4,02	6,35	6,87
	N	60	60	60	60	60
	Desvio padrão	1,19	1,11	1,51	0,92	1,18
Total	Média	6,75	5,95	4,09	6,45	6,83
	N	98	98	98	98	98
	Desvio padrão	1,26	1,10	1,42	0,92	1,15

Seguindo a tendência dos resultados apresentados anteriormente, não se percebeu grande variação ao se comparar as médias das respostas das variáveis com a faixa etária dos indivíduos.

Novamente, a variável de aceitação foi a que apresentou resultados mais elevados, e a de ceticismo os menores, conforme demonstra a tabela 6 a seguir.

Tabela 6 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por idade

Idade		Planejamento,	Risco e	Ceticismo	Temor	Aceitação
		preparo e experiências anteriores com a mudança	impacto das mudanças nos empregados			
18 a 25 anos	Média	6,96	5,86	3,93	6,39	6,96
	N	69	69	69	69	69
	Desvio padrão	1,17	1,21	1,42	0,90	1,09
26 a 35 anos	Média	6,32	6,18	4,31	6,59	6,81
	N	22	22	22	22	22
	Desvio padrão	1,47	0,73	1,40	0,72	1,26
36 a 45 anos	Média	6,55	5,84	4,55	6,33	6,19
	N	9	9	9	9	9
	Desvio padrão	1,07	1,17	1,40	1,22	1,37
Total	Média	6,78	5,93	4,07	6,43	6,86
	N	100	100	100	100	100
	Desvio padrão	1,25	1,12	1,42	0,89	1,17

Em relação ao tempo de serviço dos indivíduos da amostra, observa-se que 56% deles se situam na faixa de 0 a 12 meses de tempo de serviço.

O fato merece consideração, haja vista que o recorte temporal adotado para elencar as mudanças sofridas nas organizações foi de 12 meses.

Já a média das respostas seguiu a tendência já apresentada anteriormente, apontando valores mais elevados para a variável aceitação e menores para a variável ceticismo, conforme revela a tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Médias e desvios-padrão das variáveis de estudo por tempo de serviço

Tempo de Serviço		Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	Risco e impacto das mudanças nos empregados	Ceticismo	Temor	Aceitação
0 a 12 meses	Média	6,90	5,93	3,96	6,32	6,84
	N	52	52	52	52	52
	Desvio padrão	1,13	1,11	1,36	0,93	1,02
13 a 60 meses	Média	6,39	6,11	4,37	6,64	6,65
	N	33	33	33	33	33
	Desvio padrão	1,30	0,88	1,46	0,80	1,24
61 a 250 meses	Média	6,69	5,76	3,79	6,34	6,92
	N	7	7	7	7	7
	Desvio padrão	1,40	1,32	1,01	1,18	1,74
Total	Média	6,70	5,98	4,10	6,43	6,78
	N	92	92	92	92	92
	Desvio padrão	1,23	1,04	1,38	0,90	1,15

4.2 Relações entre as Variáveis

Como foi dito anteriormente, a técnica utilizada para a análise das relações entre as variáveis foi a regressão múltipla, visto que, de acordo com Kasznar e Gonçalves (2007, p. 1), se trata de “uma metodologia estatística de previsão de valores de uma ou mais variáveis de respostas (dependentes) através de um conjunto de variáveis explicativas (independentes). Diante disso, após o procedimento, entre os resultados encontrados, obteve-se relação significativa em alguns casos. Ao total foram realizadas 3 regressões e os resultados serão descritos a seguir por variável dependente.

4.2.1 Preditores de Atitudes de Ceticismo Frente à Mudança

A regressão realizada aponta que as variáveis de contexto (independentes) explicam em 26% a variável ceticismo (dependente), conforme demonstra a tabela 8. O modelo também apontou que existe significância na relação entre as duas variáveis predictoras de contexto, sendo que: planejamento, preparo e experiência anteriores com a mudança explica negativamente as atitudes de ceticismo, ou seja, quanto maior uma, menor a outra, respectivamente; e risco e impacto da mudança nos empregados explica positivamente as atitudes de ceticismo, ou seja, quanto maior uma, maior a outra, respectivamente. Conforme apontam os resultados na tabela 9.

Tabela 8 - Resumo do modelo - Ceticismo

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² ajustado</i>	<i>Erro padrão</i>
1	,505 ^a	0,26	0,24	1,22

a. Predictoras: (Constante), Risco e impacto das mudanças nos empregados, Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança

Tabela 9 - Coeficientes de Ceticismo

<i>Modelo</i>	<i>Coefficientes</i>			
	<i>Coefficientes não padronizados</i>		<i>padronizados</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Beta</i>	
(Constante)	5,65	1,06		0,00
1 Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	-0,45	0,10	-0,41	0,00
Risco e impacto das mudanças nos empregados	0,25	0,11	0,20	0,03

a. Variável dependente: Ceticismo

4.2.2 Preditores de Atitudes de Temor Frente à Mudança

A regressão realizada aponta que as variáveis de contexto (independentes) explicam em 20% a variável temor (dependente), conforme a tabela 10. O modelo também apontou que existe significância na relação entre uma das variáveis preditoras de contexto, sendo que: planejamento, preparo e experiência anteriores com a mudança não possui relação significativa com atitudes de temor, enquanto risco e impacto da mudança nos empregados explica positivamente as atitudes de temor, ou seja, quanto maior uma, maior a outra, respectivamente.

Tabela 100 - Resumo do modelo - Temor

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão
1	,448 ^a	0,20	0,19	0,81

a. Preditoras: (Constante), Risco e impacto das mudanças nos empregados, Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança

Tabela 11 - Coeficientes Temor

Modelo	Coeficientes			
	Coeficientes não padronizados		padronizados	Sig.
	B	Erro padrão	Beta	
1 (Constante)	4,78	0,70		0,00
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	-0,05	0,06	-0,07	0,43
Risco e impacto das mudanças nos empregados	0,34	0,07	0,42	0,00

a. Variável Dependente: Temor

4.2.3 Preditores de Atitudes de Aceitação Frente à Mudança

A regressão realizada aponta que as variáveis de contexto (independentes) explicam em 49% a variável aceitação (dependente), conforme a tabela 12. O modelo também apontou que existe significância na relação entre uma das variáveis preditoras de contexto, sendo que: planejamento, preparo e experiência anteriores com a mudança explica positivamente as atitudes de aceitação, ou seja, quanto maior uma, maior a outra; e risco e impacto da mudança nos empregados não possui relação significativa com atitudes de aceitação.

O resultado aponta que o grau de risco e impacto das mudanças não explicam as atitudes de aceitação, contudo, os respondentes consideram como fator determinante para as atitudes de aceitação o planejamento, preparo e as experiências anteriores com a mudança, conforme os resultados revelados na tabela 13.

Tabela 12 - Resumo do modelo - Aceitação

Modelo				
	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão
1	,699 ^a	0,49	0,48	0,83

a. Preditoras: (Constante), Risco e impacto das mudanças nos empregados, Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança

Tabela 13 - Coeficientes Aceitação

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Sig.
		B	Erro padrão	Beta	
1	(Constante)	2,62	0,72		0,00
	Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,63	0,07	0,70	0,00
	Risco e impacto das mudanças nos empregados	0,00	0,08	0,00	0,98

a. Variável dependente: Aceitação

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As organizações devem mudar, de forma a adaptarem-se ao ambiente, todavia permanecendo competitivas. Embora desejem mudar, como muitas vezes o fazem, os agentes responsáveis pela mudança frequentemente apontam a resistência por parte dos funcionários (LIU; PERREWÉ, 2005). Alguns estudos sobre a resistência à mudança têm sugerido que sentimentos negativos são um indicador da falta de vontade de um indivíduo para suportar mudanças (APPLEBAUM; BATT, 1993; JUDSON, 1991, *apud* DEVOS; BUELENS; BOUCKENOOGHE, 2007). A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso da mudança organizacional (MILLER; JOHNSON; GRAU, 1994; PIDERIT, 2000; BORDIA *et al.*, 2004; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993, *apud* BORTOLOTTI; JUNIOR; ANDRADE, 2009).

Para Lines (2005), os indivíduos podem reagir emocionalmente a seus primeiros encontros com uma mudança, e informações sobre a mudança podem provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo. Já Liu e Perrewé (2005 p. 277) apontam que emoções positivas e negativas são possíveis de ocorrer em processos de mudança planejada. Embora a literatura sobre o assunto enfatize a resistência à mudança e as emoções negativas, tais como ansiedade, frustração, incerteza e estresse, estudos empíricos apontam que os indivíduos também podem apresentar emoções positivas durante os processos de mudança, tais como esperança, excitação e alegria. A formação de atitudes frente à mudança é um evento crucial no processo de mudança (LINES, 2005).

Com relação ao objetivo específico da pesquisa de identificar os fatores de contexto característicos das organizações estudadas, a adoção de uma escala contendo dois fatores de contexto foi satisfatória, foram eles: planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança; e risco e impacto das mudanças nos empregados. A escala foi construída considerando os fatores que retratam o contexto de mudanças que têm sido estudados pela literatura (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999), e, apesar de estar em fase de validação, a escala apresentou consistência suficiente para ter sido adotada no estudo. Como citado anteriormente, ela foi aplicada a 1051 sujeitos de quatro organizações, possui dois fatores, 21 itens, cargas fatoriais acima de 0,40 e alfas de Cronbach acima de 0,72.

Com relação ao segundo objetivo específico, o de descrever as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional das organizações, ao se adotar a escala validada por Neiva, Ros e Paz (2004), o estudo encontrou base satisfatória para apontar que as atitudes dos indivíduos frente à mudança podem se manifestar de 3 maneiras: atitudes de ceticismo; atitudes de temor; e atitudes de aceitação. Como citado anteriormente, Beer, Eisentat e Spector (1990, *apud* NEIVA, 2004) propuseram, após estudo, que mudanças nas atitudes levam a mudanças no comportamento individual, enquanto mudanças no comportamento individual, repetidas por muitas pessoas, irão resultar em mudança organizacional. E, de forma complementar é apontado por Porras e Robertson que:

A mudança individual dos membros é pré-requisito (mediadora) para a mudança organizacional. O comportamento individual é central na mudança organizacional e toda mudança organizacional efetiva e duradoura é baseada na alteração do comportamento humano no trabalho. [...] comportamentos individuais são o elo mediador entre a intervenção planejada e os resultados organizacionais (PORRAS; ROBERTSON, 1992, *apud* NEIVA, 2004, p. 31).²⁵

O terceiro objetivo específico do trabalho, o de especificar as possíveis relações entre os fatores de contexto e atitudes frente à mudança, foi satisfatoriamente alcançado ao analisarem-se os resultados das regressões múltiplas entre as variáveis. Foram consideradas como variáveis dependentes as de atitudes, e as variáveis de contexto como independentes. Foi observada relação estatisticamente significativa entre pelo menos uma das duas variáveis de contexto em comparação às variáveis de atitude frente à mudança, de tal modo que a descrição dessa relação pode ser apresentada a seguir sob a luz dos estudos já realizados sobre o tema.

O estudo realizado por Rafferty e Griffin (2006) publicado em artigo intitulado *Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective* apontou a existência de três características em eventos de mudança que influenciam a resposta para mudança dos indivíduos e, em última instância, a satisfação deles e as intenções de *turnover*. O estudo merece referência pois elenca variáveis semelhantes às usadas no instrumento de contexto de mudança adotada no presente trabalho. Rafferty e Griffin (2006) apontaram que os indivíduos perceberam e diferenciaram as variáveis frequência da mudança, planejamento envolvido na

²⁵ 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.

mudança e impacto da mudança. O estudo apontou, entre outras considerações, que a variável planejamento da mudança apresentou relação positiva com a variável satisfação no trabalho e negativa com as intenções de *turnover*, mediada por meio da variável incerteza psicológica.

Sob o enfoque emocional nos processos de mudança, Liu e Perrewé (2005) ao apresentarem um modelo teórico focado em processo, no artigo intitulado *Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model*, apontam que emoções positivas e negativas são possíveis de ocorrer em processos de mudança planejada. Embora a literatura sobre o assunto enfatize a resistência à mudança e as emoções negativas, tais como ansiedade, frustração, incerteza e estresse, estudos empíricos apontam que os indivíduos também podem apresentar emoções positivas durante os processos de mudança, tais como esperança, excitação e alegria (LIU; PERREWÉ, 2005, p. 277).

Já Kalimo, Taris e Schaufeli (2003), ao estudarem os efeitos do *downsizing* no bem-estar dos funcionários, fornecem importantes esclarecimentos sobre o componente de comunicação, que está indiretamente ligado aos efeitos das experiências anteriores e expectativas futuras de *downsizing*. De forma geral, os autores apontam que o *downsizing* pode implicar uma renegociação unilateral dos termos do contrato psicológico entre a organização e seus empregados, de tal forma que estes últimos passam a receber menos a partir deste relacionamento e/ou investir mais neste relacionamento. Ambos os processos podem resultar em um desequilíbrio entre investimentos e recompensas, o que, por sua vez, pode contribuir para reduzir o bem-estar (KALIMO, TARIS, SCHAUFELI, 2003, p. 107). Com a redução do bem-estar podem ocorrer manifestações emocionais negativas, tais como estresse, exaustão e cinismo. De maneira a evitar a perda de bem-estar e na intenção de reduzir as taxas de *turnover*, é interessante que a organização informe ao seu pessoal em tempo ágil e de maneira detalhada as mudanças organizacionais e *downsizings*, bem como suas implicações para a organização e para os trabalhadores individualmente (KALIMO, TARIS, SCHAUFELI, 2003 p. 107).

Ao se estabelecer relação entre o estudo conduzido por Kalimo, Taris e Schaufeli (2003) e a variável de contexto adotada no estudo - planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança – é possível verificar que a comunicação adquire considerável

importância na composição da variável²⁶ e na relação de significância entre o aumento da aceitação e a redução do ceticismo apresentados nos resultados do presente estudo.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa de avaliar as relações entre o contexto e as atitudes dos indivíduos quanto à mudança, a pesquisa, realizada em duas empresas de Brasília, buscou responder se existe relação entre o contexto e as atitudes dos empregados frente à mudança e se o contexto organizacional favoreceria atitudes positivas ou negativas. Conforme apresentado anteriormente, a análise dos resultados identificou relações significantes entre as variáveis de contexto e de atitude frente à mudança, de modo que é possível concluir que o objetivo geral e os específicos foram alcançados com o presente trabalho. Em resposta à pergunta de pesquisa, os resultados do trabalho apontam que o contexto favoreceu tanto atitudes negativas (ceticismo e temor) quanto positivas (aceitação).

Acredita-se que a intenção de oferecer informações importantes para prever a efetividade dos esforços para a mudança organizacional e a consequente preparação dos profissionais envolvidos na mudança organizacional, em termos de planejamento e execução de atividades mais efetivas (SELF; ARMENAKIS; SCHRAEDER, 2007), também tenha sido contemplada com este trabalho. Os resultados da pesquisa fornecem subsídios válidos para futuras intervenções nas empresas abordadas. Compreendendo as relações positivas e negativas entre as variáveis de contexto e atitudes frente à mudança, os gestores das empresas poderão prever o impacto das ações de mudança. Ações que envolvam os componentes de contexto interno e externo das organizações farão com que os trabalhadores manifestem atitudes positivas ou negativas frente à mudança, seja de aceitação, temor ou ceticismo.

Por fim, a pesquisa atendeu aos motivos acadêmicos elencados em sua justificativa, uma vez que os resultados mostraram-se relevantes em relação aos estudos de mudança já realizados, além de servirem de base para futuros estudos de mudança que considerem o contexto e as atitudes frente à mudança.

²⁶ Quando esforços são empreendidos para planejar as mudanças antecipadamente, elas se tornam mais previsíveis, e as pessoas são providas com informações sobre a iminência dessas mudanças e a sua duração (RAFFERTY; GRIFFIN, 2006).

REFERÊNCIAS

ARMENAKIS, A., & BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, nome da cidade, v. 25, p. 293–315, 1999.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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)**, Resende, RJ, 21-23 out. 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994.

CHILLIBEANS. **Material de treinamento interno**. Brasília, 2009.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P. *et al.* **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. L.; LAGES, V.; ZITZ, M. **Sistema Sebrae**: história. Disponível em: <<http://www.thesaurus.sebrae.com.br/upload/26980.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

DOMINGOS, S. G. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. f.112 Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

DEVOS, G.; BUELENS, M.; BOUCKENOOGHE, D. The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. **Journal of Social Psychology**, ?, v.147 (6), p. 607 -630, 2007.

FELÍCIO JUNIOR, J. **O desafio de liderar na era do conhecimento**. Disponível em: <http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/ARTIGO_030204_1.PDF>. Acesso em: 12 dez. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito - Conpedi**, Marília, 2005.

KALIMO, R.; TARIS W. T.; SCHAUFELI B. W. The effects of Past and Anticipated Future Downsizing on Survivor Well-Being: An Equity Perspective. **Journal of Occupational Health Psychology**, ?, v. 8, nº 2, p. 91-109, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 maio 2011.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: S. M. V. Lima (Ed.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LINES, R. **Human resource development review**, ?, v. 4, nº 1, mar. 2005. Sage publications.

LIU, Y.; PERREWÉ, P. L. Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model. **Human Resource Management Review**, Florida, v.15(4), p. 263–280, 2006.

LOPES, M. de C. **Modelo para focalização da produção com células de manufatura**. 1998. f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MEYER, J.; ALLEN, N. Commitment in the workplace: theory, research, and application. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 93-110, 1990; 1997. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

MEYER, A.; BROOKS, G.; GOES, J. Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. **Strategic Management Journal**, Eugene, v. 11, p. 93-110, 1990.

MILLER, V. D.; JOHNSON, J. R.; GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. **Journal of Applied Communication Research**, ?, v. 22, p. 59-80, 1994.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista Del Trabajo y das Organizaciones**, Madri, v. 20(1), p. 9-30, 2004.

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

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.

NERY, V. **Variáveis de contexto e sua influência sobre atitudes em relação à mudança e comportamentos de engajamento e resistência à mudança**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Data prevista para a defesa: dez. 2011.

NÓBREGA, D. L. **Improvisação e mudança organizacional durante a implementação de sistema integrado de gestão: a voz do usuário**. 2009. f.176 Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciencias Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**. São Paulo, n. 7, mar./abr. 1998, p. 6-12.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Disponível em: <
http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf>. Acesso em: 19 abril 2011.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. **The Journal of Applied Psychology**, ?, v. 91(5), p. 1154-1162, 2006.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24. ed. Petrópolis:Vozes, 2007.

SELF D.; ARMENAKIS A. A.; SCHRAEDER M.. Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. **Journal of Change Management**, Londres, v.7: 2, p. 211- 229, 2007

SILVA, R. C. J. da. **Construção e validação de escala de mudança organizacional causada pela implantação de Universidade Corporativa**. 2006. f.91 Dissertação (Mestrado em Gestao Social e Trabalho). Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, ?, v. 85, p. 132–142, 2000.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de Contexto e Atitudes Frente à Mudança



Universidade de Brasília

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 na sua organização.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões, lembrando-se de 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 muito valiosa.

Muito obrigado!

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos ou idéias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações.

Pensando nos processos de mudança em sua organização, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Circle o número, à direita de cada afirmação, que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas. Para dar suas respostas, utilize a escala de 0 a 10 conforme abaixo:

<u>Discordo</u> totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<u>Concordo</u> totalmente
---------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------------------------

1	CT1. A empresa oferece todas as condições para que os colaboradores se adaptem à mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	CT2. A mudança interferirá de alguma forma nas atividades os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	CT3. A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	CT4. A mudança gera desconforto para os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	CT5. A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	CT6. A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	CT7. Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	CT8. Nos últimos anos, a empresa passou por muitas mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	CT9. Na mudança, a empresa investe em treinamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	CT10. Esta empresa passou por várias experiências de mudança mal sucedidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	CT11. Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	CT12. Nesta empresa as mudanças ocorrem esporadicamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	CT13. Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	CT14. No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	CT15. Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	CT16. Os novos comportamentos serão positivos para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17	CT17. A mudança gera expectativa de melhor desempenho e oportunidades de ascensão profissional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	CT18. No processo de mudança há preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	CT19. As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	CT20. A empresa oferece todas as condições necessárias para a mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	CT21. Os colegas e a gerência apoiam o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	AT1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	AT2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	AT3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	AT4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua empresa pela falta de informação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	AT5. As mudanças nesta empresa geram insatisfação nas pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	AT6. As mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	AT7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	AT8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	AT9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	AT10. É muito difícil mudar os comportamentos dos colaboradores dentro desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	AT11. As mudanças nesta empresa geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	AT12. Esta empresa não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	AT13. Há espaço para participação dos colaboradores nos processos de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	AT14. Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	AT15. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	AT16. A empresa perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	AT17. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

39	AT18. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	AT19. As mudanças geram caos nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	AT20. Os processos de mudança trazem benefícios para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	AT21. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	AT22. Os colaboradores acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	AT23. A falta de informação sobre os processos de mudança gera malentendidos na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	AT24. As pessoas se comprometem com os processos de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	AT25. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	AT26. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	AT27. A empresa prepara os colaboradores para o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	AT28. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	AT29. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	AT30. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	AT31. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	AT32. As mudanças comportamentais dentro desta empresa são sempre muito lentas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	AT33. Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	AT34. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	AT35. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	AT36. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	AT37. Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	AT38. As pessoas não gostam do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	AT39. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

61	AT40. As mudanças nesta empresa geram oportunidades para o crescimento pessoal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	AT41. As mudanças trazem um novo ânimo para os colaboradores da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	AT42. A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	AT43. Os colaboradores confiam nos gestores dos processos de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	AT44. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	AT45. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	AT46. As mudanças nesta empresa trazem benefícios para os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*AT = questões ligadas ao Contexto

*CT= questões ligadas a Atitudes Frente a Mudanças

DADOS COMPLEMENTARES

Agora responda, por favor, a alguns dados complementares:

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

*Escolaridade: () 2º Grau incompleto
() 2º Grau completo
() Superior Incompleto
() Superior
() Pós-Graduação*

*Cargo: () Direção () Supervisão () Coordenação
() Administrativo/Analista () Administrativo/Assistente
() Administrativo/Estágio () Gerencial
() Sub-gerencial/Gerente adjunto () Vendas () apoio/estoque/caixa*

Tempo de serviço na organização: _____ anos

Agora verifique o questionário respondido! . Não deixe respostas em branco!