

# O Impacto das Atitudes Frente às Mudanças Organizacionais nos Comportamentos de Cidadania

The Impact of Organizational Change Attitudes  
on Citizenship Behaviour

El Impacto de las Actitudes Frente a las Mudanzas  
Organizacionales en los Comportamientos de Ciudadanía

**Stanley Pacheco Almeida**  
Universidade Estácio de Sá

**Maria Cristina Ferreira**  
Universidade Salgado de  
Oliveira

Artigo



**Resumo:** O presente estudo investigou o impacto das atitudes frente às mudanças nas organizações nos comportamentos de cidadania. A pesquisa contou com a participação de 304 funcionários de ambos os sexos, provenientes de duas empresas localizadas no Rio de Janeiro, sendo uma do segmento bancário e outra do segmento educacional, que responderam à Escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional e à Escala de Civismo nas Organizações. Os resultados das análises de regressões múltiplas lineares hierárquicas evidenciaram que as atitudes de aceitação às mudanças tiveram um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional, que as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferiram negativamente nos comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável e que, quanto menor a idade, maior a propensão a apresentar comportamentos de cidadania organizacional voltados para o oferecimento de sugestões criativas para o sistema, de proteção ao sistema e de criação de clima favorável à organização. Tais resultados são discutidos à luz da teoria da troca social, e, à guisa de conclusão, são propostas algumas ações estratégicas destinadas a suscitar atitudes positivas em tempos de mudanças nas organizações, capazes, assim, de estimular os comportamentos de cidadania organizacional de seus membros.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Mudança de atitude. Comportamento organizacional. Teoria da troca social.

**Abstract:** The aim of the study was to investigate the impact of organizational change attitudes on organizational citizenship behavior. A survey was conducted with 304 employees, male and female, who worked in a bank and in an educational institute in Rio de Janeiro. The participants completed the Attitude towards Organizational Change and an Organization Civism Scales. Hierarchical multiple linear regressions showed that acceptance of change impacted positively on organizational citizenship behavior, that skepticism towards changes negatively affected behaviors related to favorable climate and system protection and younger employees reported more creative suggestions for the system, system protection and behaviors that created favorable climate for organizations. These results are discussed in the approach of the social exchange theory. We suggest some strategic actions designed to produce positive attitudes in times of organizational changes, capable thus to stimulate citizenship behavior in the members.

**Keywords:** Organizational change. Attitude change. Organizational behavior. Social exchange theory.

**Resumen:** El presente estudio investigó el impacto de las actitudes frente a las mudanzas en las organizaciones en los comportamientos de ciudadanía. La pesquisa contó con la participación de 304 funcionarios de ambos los sexos, provenientes de dos empresas localizadas en Rio de Janeiro, siendo una del segmento bancario y otra del segmento educacional, que respondieron a la Escala de Actitudes frente a la Mudanza Organizacional y a la Escala de Civismo en las Organizaciones. Los resultados de los análisis de regresiones múltiples lineales jerárquicas evidenciaron que las actitudes de aceptación a las mudanzas tuvieron un impacto positivo en los comportamientos de ciudadanía organizacional, que las actitudes de escepticismo frente a las mudanzas interfirieron negativamente en los comportamientos de protección al sistema y de creación de clima favorable, y que, cuanto menor la edad, mayor la propensión a presentar comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos hacia el ofrecimiento de sugerencias creativas para el sistema, de protección al sistema y de creación de clima favorable a la organización. Tales resultados son discutidos a la luz de la teoría del intercambio social, y, a guisa de conclusión, son propuestas algunas acciones estratégicas destinadas a suscitar actitudes positivas en tiempos de mudanzas en las organizaciones, capaces, así, de estimular los comportamientos de ciudadanía organizacional de sus miembros.

**Palabras clave:** Innovación organizacional. Cambio de actitud. Conducta organizacional. Teoría del intercambio social.

O momento atual vivido pelas organizações tem sido permeado por profundas modificações em seu ambiente externo, que acabam por levá-las a realizar também mudanças internas. Tais mudanças podem ser caracterizadas como um processo que envolve alterações planejadas e operacionalizadas pelos colaboradores internos e externos à organização, com o apoio da administração. Essas alterações costumam influenciar não somente os colaboradores mas também

os aspectos estruturais, tecnológicos e estratégicos da organização (Araújo, 1982).

No que tange aos colaboradores, elas costumam despertar reações que podem se expressar por meio de atitudes favoráveis ou desfavoráveis. Nesse sentido, as atitudes frente às mudanças organizacionais referem-se às avaliações de tais processos, expressas em sentimentos positivos ou negativos sobre os mesmos, e possuem componentes cognitivos,

afetivos e comportamentais (Neiva, Ros, & Paz, 2004). A dimensão cognitiva manifesta-se na crença de que a mudança seja ou não positiva para a organização, em função de suas metas (Strebel, 1996).

Já a dimensão emocional está presente nos sentimentos individuais dos membros da organização gerados em decorrência da percepção de que a mudança seja positiva (o que produz sentimentos de excitação e felicidade, por exemplo) ou de que ela seja negativa (o que tende a ocasionar sentimentos de raiva ou medo). As respostas emocionais costumam ocorrer principalmente quando a mudança e seus efeitos não são claros para aqueles que serão por ela afetados, quando estes não participam da elaboração do processo ou ainda quando percebem que não sobreviverão a ela.

A dimensão comportamental, por fim, diz respeito às respostas dos colaboradores às mudanças, que podem ser de comprometimento ou de resistência às mudanças. Assim, a resistência pode ser observada, por exemplo, nos comportamentos indesejáveis dos colaboradores em resposta a mudanças no trabalho impostas pelos gestores, nos métodos adotados para realizá-lo (Piderit, 2000), na expressão de pontos de vista de oposição à mudança, na ridicularização das mudanças, no boicote ao processo e na sabotagem ao processo de mudança (Lines, 2005).

De acordo com Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), as atitudes sociais consistem em crenças e cognições dotadas de carga afetiva favorável ou desfavorável a um determinado objeto social, que predispõem a ações congruentes com as cognições e afetos sobre tal objeto. Nesse sentido, as atitudes costumam prever as ações humanas, especialmente quando tais atitudes são específicas a uma determinada ação (Myers, 2000). Assim é que as atitudes frente a mudanças organizacionais

têm se mostrado predictoras da satisfação, do estresse e das emoções negativas dirigidas ao trabalho, conforme demonstrado no estudo de Folkedal, Vaag, Halvari e Svebak (2000). Considerando-se que os comportamentos de cidadania guardam similaridades conceituais com a satisfação no trabalho no sentido de ambos consistirem em reações favoráveis ao contexto do trabalho, é possível supor que as atitudes frente às mudanças organizacionais possam se mostrar também predictoras dos comportamentos de cidadania.

A expressão cidadania organizacional foi introduzida na literatura organizacional por Bateman e Organ (1983), que associaram tal construto às contribuições informais e benéficas que os empregados dão à organização. Posteriormente, tais comportamentos foram descritos por Brief e Motowidlo (1986) como ações organizacionais pró-sociais individuais destinadas a promover o bem-estar individual e organizacional. Já para Organ (1988), a cidadania organizacional consiste em um comportamento individual que não consta da descrição do cargo, não sendo assim reconhecido pelo sistema formal de recompensas que promove o funcionamento efetivo da organização.

Segundo Siqueira (1995), os comportamentos de cidadania organizacional caracterizam-se por contribuições informais que os membros organizacionais apresentam, independentemente da possibilidade de punições ou incentivos. Tais comportamentos são benéficos à organização e não podem ser forçados com base nas obrigações de cada função, nem tampouco estimulados por meio de recompensas contratuais. Eles se definem, assim, pela espontaneidade (comportamento não relacionado ao cumprimento do dever contratual), pela funcionalidade (natureza benéfica do comportamento de cidadania à organização), pela irrestrição (manifestam-se de maneira diferente, em função de cada membro organizacional),

pela isenção de retribuição prevista pelo sistema (comportamento de natureza social em que o participante não espera retribuição da organização) e pelo caráter público das ações (possibilidade de observação de tais comportamentos por parte da organização).

De acordo com a teoria das trocas sociais (Blau, 1964), os comportamentos de cidadania organizacional surgem em decorrência de experiências afetivas positivas que os empregados vivenciam na sua relação com a organização, às quais retribuem por meio de atitudes, afetos e comportamentos também positivos. Em outras palavras, as ações de cidadania organizacional presentes nas relações entre indivíduos e organização consistem em um processo de troca que se viabiliza em ações sociais, materiais e/ou econômicas (Siqueira, 2003).

Fundamentando-se em tal referencial, Siqueira (2003) desenvolveu um modelo para explicação da cidadania organizacional que se baseia nas relações psicológicas de troca social entre os colaboradores e a organização à qual pertencem. O referido modelo parte da premissa de que cognições favoráveis dos colaboradores a respeito da organização podem promover reações afetivas no empregado, além de supor que elementos cognitivos, afetivos e comportamentais entrem em jogo em tal processo.

Nesse sentido, o modelo preconiza que os antecedentes dos comportamentos de cidadania consistem em cognições positivas dos colaboradores direcionadas à organização, manifestas na percepção de reciprocidade, na percepção de suporte e no comprometimento organizacional. Essas cognições geram afetos positivos expressos na satisfação, no envolvimento no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo, além de produzirem ações de cidadania que

se revelam na cooperação com os colegas de trabalho, em ações de proteção ao sistema, no autotreinamento e na divulgação de uma imagem positiva da organização.

Siqueira (2003) considera, portanto, que um empregado satisfeito, envolvido com o seu trabalho e com laços afetivos com a organização em que trabalha (comprometimento afetivo) terá maiores possibilidades de manifestar comportamentos de colaboração com o sistema, isto é, de se comportar como um cidadão organizacional. Ainda segundo a autora, tanto as cognições favoráveis à organização quanto as reações afetivas positivas delas decorrentes possuem forte relação com os comportamentos de cidadania dos colaboradores para com a organização.

Tomando as atitudes favoráveis a mudanças como reações afetivas positivas em direção à organização, é possível supor, então, que elas também manteriam uma relação positiva com os comportamentos de cidadania. Por outro lado, é lícito supor que algumas mudanças organizacionais possam ser interpretadas pelos trabalhadores a elas submetidos como uma quebra de contrato psicológico da organização para com o trabalhador. Nesse caso, elas despertariam, então, cognições negativas sobre a organização que, por sua vez, acarretariam reações afetivas negativas em relação à mesma, as quais poderiam se expressar sob a forma de atitudes negativas em relação às mudanças, que manteriam, dessa forma, uma relação inversa com os comportamentos de cidadania. Em que pese, porém, a consistência de tais argumentos lógico-conceituais, não foram encontrados, na literatura consultada, estudos que relacionassem os construtos referidos.

Fundamentando-se em tais considerações, a presente pesquisa buscou estabelecer as possíveis relações existentes entre as atitudes dos colaboradores sobre mudanças organizacionais e seus comportamentos

de cidadania organizacional. Para tanto, foram formuladas as seguintes hipóteses: (1) as atitudes de aceitação às mudanças organizacionais têm impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional; (2) as atitudes de temor e de ceticismo em relação às mudanças organizacionais têm impacto negativo nos comportamentos de cidadania organizacional.

## Método

### Participantes

A amostra foi constituída por 304 trabalhadores que concordaram voluntariamente em participar da pesquisa. Tais indivíduos pertenciam a duas diferentes empresas sediadas na cidade do Rio de Janeiro, que tinham passado por mudanças em períodos não superiores a dois anos, sendo uma delas uma instituição bancária e outra, uma instituição de ensino superior. Desse total, 56,3 % eram do sexo masculino e 43,4 % do sexo feminino, com idades variando de 18 a 64 anos (média de 32 anos e desvio-padrão de 9,86). Seu tempo de trabalho variou de 1 a 30 anos (média de 5,15 anos e desvio-padrão de 5,34), e seu tempo de trabalho total, de 1 a 42 anos (média de 8,40 anos e desvio-padrão de 7,85). A maioria desses trabalhadores possuía renda de um a cinco salários mínimos (69,4%), ocupava cargos administrativos ou operacionais (61,6%) e possuía nível de escolaridade superior completo ou incompleto (88,5%).

### Instrumentos

As atitudes frente às mudanças organizacionais foram avaliadas por meio da Escala de Atitudes frente a Mudanças Organizacionais, desenvolvida e validada por Neiva et al. (2004). A referida escala é composta por 36 itens, a serem respondidos em escalas de cinco pontos, variando de *discordo totalmente* (0) a *concordo totalmente* (4),

e possui três fatores, a saber: aceitação, associada a crenças e comportamentos positivos em relação aos processos de mudança; temor, caracterizado pelo medo da perda de poder e benefícios e por incertezas quanto a situações de mudança; e ceticismo, vinculado a crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não colaboração com as mudanças. Na presente pesquisa, os coeficientes de precisão dessas escalas foram respectivamente iguais a 0,91, 0,87 e 0,91.

Para a mensuração dos comportamentos de cidadania, foi adotada a Escala de Comportamentos de Civismo nas Organizações, de Porto e Tamayo (2003), composta por 41 itens, a serem respondidos em escalas de cinco pontos, variando de *nunca* (0) a *sempre* (4), e distribuídos em cinco dimensões, a saber: sugestões criativas ao sistema, caracterizada pela apresentação de sugestões à administração para o bem da organização; proteção ao sistema, que destaca as atitudes que buscam cuidar do patrimônio da organização; criação de clima favorável à organização, representada pela divulgação dos méritos da organização fora do ambiente de trabalho; autotreinamento, referente aos comportamentos de procura por cursos, treinamentos ou eventos que possam maximizar o desempenho dos funcionários, e cooperação com os colegas, que se vincula a ações de ajuda aos demais colaboradores com o objetivo de beneficiar a organização. Os coeficientes de precisão dessas escalas, obtidos na atual investigação, foram, respectivamente, iguais a 0,90, 0,83, 0,87, 0,84 e 0,84. A coleta de dados incluiu ainda um questionário destinado a obter informações de natureza socio-demográfica a respeito dos participantes.

### Procedimentos

O projeto de pesquisa foi inicialmente submetido e aprovado pelo Comitê de Ética

em Pesquisa. Em seguida, foram feitos contatos iniciais com os gestores de diferentes empresas que tinham passado por mudanças recentes. Em duas delas, uma pública, do segmento bancário, e outra privada, do segmento educacional de ensino superior, foi dado o aval para a realização da pesquisa. Nesse sentido, os trabalhadores dessas organizações foram primeiramente contatados pessoalmente e, aos que se dispuseram a colaborar, foram entregues os instrumentos de coleta de dados, na forma impressa ou por meio eletrônico, e explicados os objetivos da pesquisa bem como garantida a confidencialidade e anonimato de suas respostas. O tempo de realização foi livre, e os instrumentos foram devolvidos logo após o seu preenchimento, no caso da utilização da forma impressa, ou enviados por *e-mail*, no caso da adoção da forma eletrônica.

## Resultados

Os dados obtidos foram primeiramente inseridos em uma planilha do software SPSS, versão 15. Em seguida, foi realizada a limpeza de tais dados, mediante a detecção e a correção dos erros de digitação. Para a efetivação das análises propriamente ditas, cada indivíduo participante do estudo recebeu, inicialmente, um escore em cada uma das escalas, mediante o cálculo das médias dos itens que as compunham. Em seguida, foram calculados as médias e os desvios-padrão dessas escalas bem como as correlações entre elas, conforme pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Coeficientes de correlação entre as escalas.

	Ceticismo	Aceitação	Temor	Sugestões criativas ao sistema	Proteção ao sistema	Criação de clima favorável	Auto-treinamento
Aceitação	- 0,03	----	----	----	----	----	----
Temor	0,58 **	0,06	----	----	----	----	----
Sugestões criativas ao sistema	0,05	0,31 **	0,07	----	----	----	----
Proteção ao sistema	- 0,17 **	0,18 **	- 0,01	0,37 **	----	----	----
Criação de clima favorável	- 0,20 **	0,40 **	- 0,13 *	0,64 **	0,50 **	----	----
Auto-treinamento	0,08	0,18 **	0,12 *	0,49 **	0,19 **	0,36 **	----
Cooperação com colegas	0,04	0,25 **	0,07	0,55 **	0,45 **	0,49 **	0,33 **

(\*)  $p < 0,05$  (\*\*)  $p < 0,01$



Após a verificação dos pressupostos da análise de regressão, foram realizadas cinco análises de regressão múltipla linear hierárquica para se verificar o poder preditivo dos três fatores da Escala de Atitudes frente a Mudanças Organizacionais (aceitação, temor e ceticismo) em cada uma das variáveis dependentes consideradas, quais sejam, os cinco diferentes fatores da escala de cidadania organizacional. Em todas elas, entraram, no primeiro modelo, para fins de controle, as variáveis sexo (como variável *dummy*, com masculino = 0 e feminino = 1), idade e tempo no emprego atual, e, no segundo, os três fatores da escala de atitude.

Na análise de regressão em que a subescala de sugestões criativas ao sistema atuou como variável dependente (Tabela 2), verificou-se que o primeiro modelo explicou 3% da sua variância ( $F [3, 269] = 3,33; p < 0,05$ ), sendo que somente a variável idade contribuiu negativa e significativamente para tal predição ( $\beta = -0,18; t = -2,80; p < 0,01$ ). O acréscimo das atitudes frente a mudanças ao modelo representou um aumento de 10% da variância da variável critério ( $F [3, 286] = 10,81; p < 0,001$ ), com as atitudes de aceitação às mudanças contribuindo positiva e significativamente para tal predição ( $\beta = 0,31; t = 5,56; p < 0,001$ ) e a idade contribuindo negativa e significativamente para a mesma ( $\beta = -0,16; t = -2,52; p < 0,05$ ) (Tabela 2). Foi constatado, assim, que, quanto menor a idade e quanto maiores as atitudes de aceitação à mudança, maior a tendência de os empregados emitirem comportamentos associados à manifestação de sugestões criativas ao sistema.

**Tabela 2.** Regressão múltipla das atitudes frente a mudanças na subescala de sugestões criativas ao sistema.

Variáveis	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$
Modelo 1	0,03	0,03	
Sexo			0,04
Idade			-0,18 **
Tempo de emprego			0,03
Modelo 2	0,13	0,10	
Sexo			0,03
Idade			-0,16*
Tempo de emprego			0,02
Aceitação			0,31 ***
Ceticismo			0,07
Temor			0,00

(\*)  $p < 0,05$  (\*\*)  $p < 0,01$  (\*\*\*)  $p < 0,001$

A análise de regressão múltipla linear hierárquica que teve como variável critério a dimensão dos comportamentos de cidadania voltados para a proteção ao sistema (Tabela 3) demonstrou que o primeiro modelo explicou apenas 4% da variância da variável critério ( $F [3, 289] = 3,92; p < 0,01$ ), sendo que tanto a idade ( $\beta = -0,18; t = -2,69; p < 0,01$ ) como o sexo ( $\beta = -0,13; t = -2,26; p < 0,05$ ) contribuíram negativa e significativamente para essa explicação. Já no segundo modelo, ocorreu um aumento de 7% da variância explicada ( $F [3, 286] = 7,10; p < 0,01$ ), com três variáveis independentes destacando-se como preditoras. Nesse sentido, as atitudes de aceitação ( $\beta = 0,20; t = 3,52; p < 0,001$ ) frente a mudanças apresentaram correlações positivas e significativas com a variável critério, enquanto as atitudes de ceticismo frente a mudanças ( $\beta = -0,19; t = -2,74; p < 0,01$ ), a idade ( $\beta = -0,15; t = -2,40; p < 0,05$ ) e o sexo ( $\beta = -0,12; t = -2,02; p < 0,05$ ) contribuíram negativa e significativamente para tal predição. Desse modo, evidenciou-se que os homens, as pessoas de menor idade e as que apresentam menores índices de ceticismo em relação à

mudança, bem como atitudes mais positivas de aceitação à mesma, são os que tendem a manifestar mais comportamentos associados à proteção ao sistema.

**Tabela 3.** Regressão múltipla das atitudes frente a mudanças na subescala de proteção ao sistema.

Variáveis	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	β
Modelo 1	0,04	0,04	
Sexo			-0,13*
Idade			-0,18**
Tempo de emprego			0,10
Modelo 2	0,11	0,07	
Sexo			-0,12*
Idade			-0,15*
Tempo de emprego			0,09
Aceitação			0,20***
Ceticismo			-0,19**
Temor			0,10

(\*)  $p < 0,05$  (\*\*)  $p < 0,01$  (\*\*\*)  $p < 0,001$

No modelo de regressão que possuía a criação de clima favorável como variável critério (Tabela 4), foi observado que 4% da variância nessa variável ( $F [3, 289] = 3,97; p < 0,01$ ) foi explicado pelo conjunto de variáveis que compuseram o primeiro modelo. Dentre elas, somente a idade ( $\beta = -0,23; t = -3,43; p < 0,01$ ) se destacou como preditora significativa e negativa. A entrada das variáveis do segundo modelo na equação representou um acréscimo de 19% ( $F [3, 286] = 23,56; p < 0,001$ ) da variância, com três das seis variáveis preditoras contribuindo para a explicação da variável critério. Nesse sentido, as atitudes de aceitação a mudanças ( $\beta = 0,40; t = 7,61; p < 0,001$ ) correlacionaram-se positiva e significativamente com a variável em questão, enquanto as atitudes de ceticismo frente a mudanças ( $\beta = -0,13; t = 2,04; p < 0,05$ ) e a idade ( $\beta = -0,20; t = -3,43; p$

$< 0,01$ ) apresentaram correlações negativas e significativas com a variável critério. Desse modo, o segundo modelo evidenciou que os empregados que apresentaram maiores índices de aceitação a mudanças mostraram-se mais propensos a apresentar comportamentos voltados para a criação de clima favorável à organização. Por outro lado, os colaboradores que demonstraram atitudes mais céticas frente a mudanças e os de menor idade foram os que apresentaram menores índices de comportamentos voltados para a criação de clima favorável à organização.

**Tabela 4.** Regressão múltipla das atitudes frente a mudanças na subescala de criação de clima favorável.

Variáveis	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	β
Modelo 1	0,04	0,04	
Sexo			0,00
Idade			-0,23**
Tempo de emprego			0,10
Modelo 2	0,23	0,19	
Sexo			-0,01
Idade			-0,20**
Tempo de emprego			0,07
Aceitação			0,40***
Ceticismo			-0,13*
Temor			-0,08

(\*)  $p < 0,05$  (\*\*)  $p < 0,01$  (\*\*\*)  $p < 0,001$

Na predição do autotreinamento, o primeiro modelo de regressão foi responsável por apenas 3% da variância ( $F [3, 289] = 2,89; p < 0,05$ ) da variável critério, com somente a idade ( $\beta = -0,14; t = -2,14; p < 0,05$ ) tendo se destacado como preditora (Tabela 5). A adição das atitudes frente a mudanças ao primeiro modelo representou um acréscimo de 4% na variância ( $F [3, 286] = 4,64; p < 0,01$ ), sendo que, dentre as variáveis preditoras, somente as atitudes de aceitação ( $\beta = 0,16; t = 2,85; p < 0,01$ ) correlacionaram-



se positiva e significativamente com a variável critério. Em síntese, os resultados da presente análise demonstraram que as atitudes positivas de aceitação a mudanças levam os colaboradores a apresentar com mais frequência comportamentos de autotreinamento. Cumpre destacar, porém, que o poder explicativo final do modelo foi relativamente baixo.

**Tabela 5.** Regressão múltipla das atitudes frente a mudanças na subescala de autotreinamento.

Variáveis	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	β
Modelo 1	0,03	0,03	
Sexo			0,10
Idade			-0,14*
Tempo de emprego			0,05
Modelo 2	0,07	0,04	
Sexo			0,11
Idade			-0,12
Tempo de emprego			0,06
Aceitação			0,16**
Ceticismo			0,02
Temor			0,12

(\*)  $p < 0,05$  (\*\*)  $p < 0,01$  (\*\*\*)  $p < 0,001$

A análise da última regressão linear hierárquica, tendo agora a cooperação com colegas como variável critério, revelou que o primeiro modelo explicou apenas 1% de sua variância ( $F [3, 289] = 1,19; p > 0,05$ ), e não foi, portanto, significativo (Tabela 6). Já o segundo modelo explicou 9% da variância ( $F [3, 286] = 8,36; p < 0,001$ ), com a variável atitudes de aceitação a mudanças ( $\beta = 0,27; t = 4,75; p < 0,001$ ) sobressaindo-se como a única variável preditora positiva e significativa dos comportamentos de cooperação com colegas. Constatou-se, assim, que, quanto maiores as atitudes de aceitação a mudanças, mais frequentes os comportamentos de cooperação com colegas.

**Tabela 6.** Regressão múltipla das atitudes frente a mudanças na subescala de cooperação com colegas.

Variáveis	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	β
Modelo 1	0,01	0,01	
Sexo			-0,07
Idade			-0,09
Tempo de emprego			0,07
Modelo 2	0,09	0,08	
Sexo			-0,08
Idade			-0,06
Tempo de emprego			0,06
Aceitação			0,27***
Ceticismo			0,04
Temor			0,05

(\*\*\*)  $p < 0,001$

## Discussão

O presente estudo teve como objetivo geral investigar o impacto de três diferentes tipos de atitudes frente a mudanças nas organizações (aceitação, temor e ceticismo) em cinco comportamentos de cidadania organizacional (sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável, autotreinamento e cooperação com colegas). A primeira hipótese previa que as atitudes de aceitação das mudanças organizacionais teriam um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional. A análise dos resultados revelou que as atitudes de aceitação às mudanças apresentaram correlações positivas e significativas com todas as dimensões da variável cidadania organizacional, o que confirma, assim, plenamente, a primeira hipótese do estudo. Verificou-se, dessa forma, que os empregados que mantêm atitudes mais favoráveis às mudanças tendem a apresentar, com mais frequência, comportamentos de cidadania voltados para a emissão de sugestões criativas ao sistema, de proteção

ao sistema, de criação de clima favorável à organização, de autotreinamento e de cooperação com colegas.

Uma possível explicação para tal resultado pode ser oferecida recorrendo-se ao modelo de Siqueira (2003), que considera a percepção de reciprocidade, de suporte e de comprometimento da organização para com seus colaboradores como os principais antecedentes cognitivos dos comportamentos de cidadania organizacional. Tal relação é, porém, mediada por componentes afetivos manifestos em índices de satisfação, de envolvimento com o trabalho e de comprometimento do empregado para com a organização. Em outras palavras, os colaboradores que têm uma visão mais positiva da organização desenvolvem maiores vínculos afetivos com a mesma e contribuem mais para com ela, por meio de comportamentos de cidadania organizacional.

Usando a mesma linha de argumentação, foi aventada a hipótese que as atitudes favoráveis a mudanças também provocariam comportamentos favoráveis à organização, como é o caso dos comportamentos de cidadania, em função de elas também constituírem reações afetivas positivas em relação à organização, o que foi plenamente confirmado. O resultado ora obtido pode ser visto, assim, como uma confirmação adicional do modelo de Siqueira (2003), que estende, dessa forma, seu poder heurístico.

Outra explicação para a confirmação da primeira hipótese pode ser oferecida por meio da formulação de Schein (1989), para quem os gestores devem administrar as relações internas na organização, no sentido de promover a compreensão dos colaboradores sobre a necessidade de mudanças, angariando, assim, sua confiança e participação. Assim, é possível supor que os indivíduos que demonstraram atitudes mais

positivas em relação às mudanças foram mais sensibilizados em relação a seus benefícios (Piderit, 2000), razão pela qual estariam apresentando não apenas atitudes mais favoráveis em relação às mesmas mas também comportamentos mais favoráveis em relação à organização, em virtude de as atitudes por vezes serem preditoras do comportamento (Rodrigues et al. 1999).

A segunda hipótese previa que as atitudes de temor e de ceticismo em relação à mudança organizacional teriam impactos negativos nos comportamentos de cidadania organizacional e foi apenas parcialmente confirmada. Verificou-se, dessa forma, que apenas o ceticismo apresentou correlações negativas com os comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável. Tais resultados indicam que, quanto maior o ceticismo dos colaboradores em relação às mudanças, menos frequentes os comportamentos associados aos cuidados com o patrimônio da organização e com a divulgação dos seus méritos fora do ambiente de trabalho. No entanto, as atitudes de ceticismo não atuaram como preditoras dos comportamentos de sugestões criativas ao sistema, de autotreinamento e de cooperação com os demais funcionários.

De acordo com o modelo de Siqueira (2003), alterações no ambiente organizacional costumam ser percebidas pelos colaboradores como uma ruptura no contrato psicológico anteriormente estabelecido entre eles e a organização (reação cognitiva). Em consequência desse processo, podem surgir, então, reações afetivas negativas responsáveis por resistências que impediriam a manifestação de comportamentos de cidadania por parte dos empregados. Contudo, os resultados ora obtidos indicam que tais reações negativas não chegaram a predispor os indivíduos a apresentar, de modo geral, comportamentos negativos relativos à organização, o que pode se dever ao fato

de os empregados, apesar de temerosos e céticos, necessitarem, paralelamente, adotar estratégias de sobrevivência que lhes garantam a permanência na organização. Nesse sentido, apesar de desenvolverem sentimentos desfavoráveis às mudanças, eles não chegariam a desenvolver ações negativas mais contundentes contra a organização, na medida em que isso poderia significar seu desligamento, sobretudo em ambientes de mudanças que costumam se caracterizar por períodos iniciais de indefinições quanto às diretrizes, políticas e práticas organizacionais a serem implementadas.

Um resultado não previsto diz respeito aos efeitos da idade na cidadania. Verificou-se, assim, que, quanto menor a idade, mais evidentes são os comportamentos de cidadania associados aos comportamentos de sugestões criativas ao sistema, de proteção ao sistema e de criação de clima favorável à organização. Uma possível explicação para esse resultado pode ser a de que, em momentos de mudanças, os mais jovens dentro da organização vislumbrem maiores possibilidades de alcançar o poder com as alterações a serem realizadas (Greenwood & Hinings, 1996). Em decorrência disso, manifestariam comportamentos mais positivos para com a organização, oferecendo mais sugestões criativas, tentando protegê-la e promovendo internamente um clima favorável, como forma de obter seu próprio desenvolvimento profissional no interior da organização.

Em síntese, as evidências ora reunidas sugerem que, quanto mais favoráveis forem as atitudes frente aos processos de mudança, maiores serão as probabilidades de os membros organizacionais emitirem comportamentos cidadãos. Tais resultados permitem, assim, a elaboração de algumas sugestões estratégicas para a obtenção de comportamentos de cidadania em contextos de mudança.

Seria interessante, portanto, que as organizações envidassem esforços no sentido de, ao implementar mudanças, angariar a aceitação das mesmas por meio de um processo de comunicação interna transparente e eficiente, que levasse ao entendimento dos motivos pelos quais elas são inevitáveis, estimulando, assim, a participação e o envolvimento de todos os que seriam por elas afetados. Com isso, elas provavelmente despertariam atitudes mais favoráveis frente a tais processos de mudança e, em consequência, aos comportamentos de cidadania organizacional de seus empregados. Seria recomendável, também, que tal linha de investigação prosseguisse na busca de outras possíveis variáveis de natureza macro que se mostrassem potencialmente capazes de atuar como preditoras da cidadania organizacional, na medida em que aqui foi investigada apenas a relação desses comportamentos com outra variável de natureza micro, quais sejam, as atitudes frente às mudanças organizacionais. Sendo assim, estudos sobre a influência do clima organizacional, dos estilos internos de liderança, dos valores organizacionais e de outras características da organização sobre a cidadania organizacional poderiam ser objeto de pesquisas futuras em amostras brasileiras. De todo modo, a presente pesquisa apontou direções que mostram a necessidade de planejamento na implementação de mudanças, de forma a que todos na organização sejam capazes de identificar sua real necessidade. Adicionalmente, a investigação ora em questão buscou contribuir para os estudos na área de mudanças organizacionais e cidadania, na medida em que não foram localizados estudos nacionais anteriores desenvolvidos com a adoção do mesmo modelo de pesquisa aqui utilizado. Logo, ela possui relevância teórica e prática, revestindo-se, assim, da capacidade potencial de agregar conhecimento útil ao entendimento dos efeitos das mudanças nas organizações.

**Stanley Pacheco Almeida\***

Mestre em Psicologia, professor Adjunto da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro – RJ – CEP 20 550-030.  
E-mail: professorstanley@stanleypacheco.com

**Maria Cristina Ferreira**

Doutora em Psicologia, professora Titular do Mestrado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira – Rio de Janeiro – RJ  
E-mail: mcris@centroin.com.br

**\*Endereço para envio de correspondência:**

Rua Marquês de Valença, 80 Apto. 602 – Tijuca - Rio de Janeiro – RJ – Brasil CEP 20 550-030.  
E-mail: contato@stanleypacheco.com

Recebido 02/03/2009, 1ª Reformulação 11/02/2010, Aprovado 21/02/2010.

## Referências

- Araújo, L. (1982). *Mudança organizacional na administração pública federal brasileira*. São Paulo: EAESP/FGV.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Folkedal, J., Vaag, E., Halvari, H., & Svebak, S. (2000). Absenteeism and attitudes toward organizational change in a manufacturing industry with low ergonomic load. *North American Journal of Psychology*, 2, 357-378.
- Greenwood, R. E., & Hinnings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Myers, D. G. (2000). *Psicologia social* (6a ed.). RJ: LTC.
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 9-30.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8, 393-402.
- Rodrigues, A., Assmar, E., & Jablonski, B. (1999). *Psicologia social* (18a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siqueira, M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 165, 165-184.
- Strebler, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74, 86-92.