

# Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional

*Elaine Rabelo Neiva  
Maria das Graças Torres da Paz*

Recebido em 29/junho/2008  
Aprovado em 28/novembro/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1023

## RESUMO

Neste trabalho, pretendeu-se verificar os fatores que influenciaram as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública que sofreu intervenções durante quatro anos. O estudo foi desenvolvido em três etapas: mensuração das características organizacionais anteriores às intervenções, por meio de questionários; investigação dos objetivos de uma intervenção específica e das demandas de mudanças levantadas pelos funcionários da organização, para construir um instrumento de avaliação da percepção de mudança; e investigação dos fatores que influenciam a percepção de mudança individual e organizacional. Os fatores preditores da percepção de mudanças na organização foram: características da organização, entendidas como variáveis culturais – valores organizacionais e configurações de poder (mensurados antes e depois da intervenção); características organizacionais facilitadoras de mudança; e variáveis individuais como atitudes diante da mudança organizacional (mensuradas após a intervenção). A variável-critério, ou dependente, para a pesquisa foi a percepção de mudanças organizacional e individual. Foram usadas regressões hierárquicas para analisar as relações postuladas pela pesquisa. Os resultados indicaram os valores organizacionais de autonomia e igualitarismo, além das atitudes de aceitação e temor, como os preditores mais frequentes das mudanças percebidas.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, percepção de mudança, valores organizacionais, poder organizacional, atitudes em relação à mudança.

*Elaine Rabelo Neiva*, Graduada, Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (CEP 70900-910 – Brasília/DF, Brasil).

E-mail: [elaine\\_neiva@uol.com.br](mailto:elaine_neiva@uol.com.br)

Endereço:

Universidade de Brasília  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Campus Universitário Darcy Ribeiro – ICC Ala Sul  
70900-910 – Brasília – DF

*Maria das Graças Torres da Paz*, Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco, Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo, Pós-Doutora pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha, é Pesquisadora Associada da Universidade de Brasília (CEP 70900-910 – Brasília/DF, Brasil) e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

E-mail: [pst@unb.br](mailto:pst@unb.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por muitas intervenções com o propósito de efetuar mudanças significativas. Publicações na área de Administração, como as de Noer (1999) e Tienari e Tainio (1999), fornecem manuais de autoajuda para organizações em crise, cujo propósito é ensinar e indicar estratégias para implantação de programas de reengenharia, reorganização, programas de qualidade, programas com foco em resultados, dentre outros. Não têm sido incomum ambientes organizacionais sofrerem sucessivas intervenções para adaptação aos propósitos do mundo globalizado, o que pode acarretar sofrimento exacerbado aos indivíduos que compõem tais organizações, expostos a uma situação extremamente instável e a processos de mudança por vezes mal direcionados e malsucedidos.

Estudos que realizem avaliações da mudança organizacional são extremamente importantes no atual contexto socioeconômico, cujas mudanças nas dimensões tecnológica, econômica e social são incontestáveis. A dimensão tecnológica reduz problemas e desafios a sua dimensão técnica, buscando acentuadamente eficiência a qualquer custo. A dimensão econômica faz prevalecer as transações comerciais sobre as relações humanas, sociais, ambientais, ecológicas, organizacionais, de forma que o mundo é percebido como um mercado, sem sociedades nem cidadãos. A dimensão sociocultural – com os movimentos feministas, ambientalistas, dos direitos humanos, de justiça social, dentre outros – tem revelado a necessidade de novas premissas para um desenvolvimento apropriado ao tempo presente e comprometido com as gerações futuras (CASTELLS, 1996; 1997; 1998). Essas mudanças têm questionado dimensões relevantes para o futuro da humanidade e certamente têm impactado a dinâmica das organizações de trabalho. Assim, são fundamentais estudos científicos que explorem modelos de avaliação de mudança organizacional, tendo em vista dar suporte para orientação e aplicação dos programas de intervenção e contribuir para as formulações teóricas da área.

No presente estudo, atende-se a essa perspectiva, uma vez que se propõe a compreender os fatores que influenciam a percepção de mudanças em uma organização pública, relacionando variáveis do nível organizacional e do nível individual à implantação de um programa de mudança. O estudo da mudança organizacional pode subsidiar a gestão organizacional no planejamento e na intervenção que visem a mudanças nas organizações.

A abordagem utilizada no estudo em foco é cognitiva, baseada na percepção das pessoas sobre os processos de mudança. Essa concepção alinha-se com o que Merton (1957, *apud* TAMAYO, 1999, p.241) chama de teorema de Thomas: “Se as pessoas definem uma situação como sendo real, ela certamente é real em suas consequências”, uma vez que do ponto de vista comportamental a organização relevante é a organização percebida pelas pessoas.

Esta é uma pesquisa quantitativa, com definições de variáveis a partir da literatura e proposição de um modelo teórico que especifica relações entre essas variáveis. O modelo teórico é representado pela figura 1 e mostra relações entre variáveis no nível organizacional (valores organizacionais, configurações de poder e capacidade organizacional para mudanças) e variáveis no nível individual (atitudes em relação a mudanças) como fatores que influenciam a percepção de mudanças organizacionais e individuais.

O principal objetivo na presente pesquisa foi testar relações entre variáveis do tema de mudança organizacional identificando os fatores que influenciam mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública brasileira. Os fatores indicados como aqueles que influenciam as mudanças percebidas foram: configurações de poder, valores organizacionais, capacidade organizacional para a mudança e atitudes em relação à mudança organizacional. Foram usados instrumentos de pesquisa (questionários e escalas) validados para o Brasil, além de alguns estudos serem construídos para a presente pesquisa. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística inferencial, com o uso de regressões múltiplas para o teste empírico do modelo de relações proposto na pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da necessidade da mudança organizacional (TIENARI e TAINIO, 1999), do ponto de vista científico muitas questões sobre esse processo permanecem sem respostas. O conceito de mudança é uma dessas questões. Muitos são os aspectos a considerar na formulação do conceito: escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, dentre outros (NEIVA, 2004). Areladas às questões conceituais, estão ainda as dificuldades relativas à tipologia de mudança, considerando-se que há necessidade de especificar qual tipo de mudança está sendo mencionada e qual é o objeto ou o conteúdo da mudança. Autores como Weick e Quinn (1999), Bruno-Faria (2003) e Lima e Bressan (2003) investiram nesse sentido na tentativa de suprir tais lacunas. Reformulando as proposições de Lima e Bressan (2003), o conceito de mudança organizacional proposto por Neiva (2004, p.23) e adotado nesta pesquisa é o seguinte:

- “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”.

O conjunto de fatores que influenciam a percepção de mudanças investigado neste estudo foi extraído dos modelos explicativos de mudança organizacional (DAMANPOUR, 1991; GREENWOOD e HININGS, 1996).

O modelo de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996) estabelece que, a partir de pressões do contexto em que a organização está inserida, surgem pressões internas para as mudanças ativadas pelo jogo de poder decorrente da insatisfação de interesses entre os membros da organização e pelo grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais. As organizações são arenas nas quais coalizões com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar tentam dominar.

Considerando que há poucos modelos explicativos da mudança organizacional, na presente pesquisa partiu-se do modelo de Greenwood e Hinings (1996) para identificar alguns fatores que influenciam as mudanças individuais e organizacionais percebidas por funcionários de uma organização pública. O referido modelo foi utilizado como ponto de partida ou inspiração teórica para a construção de relações hipotéticas entre variáveis extraídas de outras fundamentações teóricas da área de organizações. Esses autores abordam no modelo as variáveis poder nas organizações, valores organizacionais, capacidade da organização para efetuar mudanças. Para incluir essas variáveis como fatores que influenciam as mudanças em organizações, foram agregados, a partir da literatura de organizações, aportes teóricos que permitissem investigar empiricamente tais fenômenos. Além das variáveis organizacionais citadas, foram incluídas na pesquisa variáveis individuais, na medida em que a literatura sobre mudança organizacional ressalta o papel da cognição humana como fator que influencia o processo de mudança organizacional (DAMANPOUR, 1991; GEORGE e JONES, 2001).

### 2.1. Da relação entre as características organizacionais (poder, valores organizacionais e capacidade organizacional para mudanças), as atitudes individuais e a percepção de mudança

Inúmeros autores têm apontado a relação entre valores e mudança organizacional. Alguns abordam os valores organizacionais como conteúdo para mudanças profundas e culturais na organização (WIENER, 1988; KABANOFF, WALDERSEE e COHEN, 1995); outros apontam a relação entre alguns tipos de valores e a ocorrência de mudanças em práticas organizacionais (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2001; BHARGAVA e MATHUR, 2002; MENON, 2002; SAGIE, 2002); outros, ainda, falam do envolvimento com os valores como fator que influencia a ocorrência de mudanças na organização. Em outras palavras, se os indivíduos forem envolvidos com os valores organizacionais – e dessa forma são valores fortes –, menor a probabilidade de ocorrência de mudança organizacional (GREENWOOD e HININGS, 1996).

Neste estudo, valores organizacionais são conceituados como “princípios orientadores da vida organizacional” (TAMAYO, 1997, p.182) e são estruturados em três eixos que

representam um contínuo: autonomia *versus* conservação, hierarquia *versus* estrutura igualitária e harmonia *versus* domínio. Esses valores são avaliados a partir do que é característico da organização e do que é desejado por seus membros. Tamayo (1997) propõe que esses eixos envolvem questões a serem resolvidas pelo grupo no que diz respeito à manutenção da sobrevivência da organização.

Valores de conservação enfatizam na organização a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que perturbem normas e tradições, enquanto valores de autonomia estão relacionados a criatividade e responsabilidade individual, a testagem de novas soluções e novas formas de pensar, agir e executar o trabalho. Valores de hierarquia enfatizam diferenciação e *status* como forma de garantir o cumprimento da missão organizacional, dando ênfase a autoridade, fiscalização e supervisão, enquanto valores de estrutura igualitária expressam justiça social, igualdade e responsabilidade.

Valores de domínio, que caracterizam a relação organização-ambiente, retratam a exploração do meio ambiente e o domínio sobre o mercado, com imposição de produtos e imagem, enquanto valores de harmonia retratam respeito à natureza e bom contato com outras organizações. Assim, esses tipos de valores permitem avaliar em que medida valores específicos influenciam mudanças na organização e permitem avaliar se, quanto mais os indivíduos são envolvidos com valores, menor a probabilidade de ocorrência de mudanças na organização.

Para resolver a questão do grau de envolvimento entre os indivíduos e os valores das organizações, Tamayo e Borges (2000) estabelecem o coeficiente de satisfação com as prioridades axiológicas da organização, que é obtido por meio da avaliação dos valores no nível do que é real, que é desejado ou esperado por seus membros. O grau de satisfação com os valores organizacionais e do postulado pela literatura como precipitador de mudanças é calculado para cada um dos polos avaliados dos valores organizacionais. O coeficiente é calculado a partir da subtração dos valores reais daqueles que são desejados pelos membros da organização.

Para a abordagem do fenômeno do poder, foi selecionada a teoria do poder organizacional de Mintzberg (1983). Segundo essa teoria, mudança organizacional consiste na alteração de uma configuração de poder para outra configuração, possibilitada pela ação política dos jogadores que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem realinhamento do poder, de maneira imprevisível, instalando a arena política na organização. A arena política pode ser antecessora de mudança nas características fundamentais da organização, quando caracteriza a crise de passagem de uma configuração para outra. Há tempo para coerência e estabilidade e tempo para mudar. Assim, ocorrem períodos de estabilidade relativa em determinado estágio de desenvolvimento organizacional, que são interrompidos por saltos ocasionais bastante significativos para gerar novos estágios. Esses estágios sucessivos de configuração e períodos de transformação podem ordenar-se

ao longo do tempo em sequências padronizadas, descrevendo ciclos de vida de organizações. Para esse autor, as mudanças nas organizações seriam um *quantum*: a mudança quântica significa mudança de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com a mudança gradativa – um elemento por vez.

Mintzberg (1983) propõe seis configurações de poder organizacional que retratam características organizacionais presentes nesses estágios: arena política, autocracia, meritocracia, missionária, instrumento e sistema fechado, essa última denominada sistema autônomo por Paz, Martins e Neiva (2004). As seis configurações propostas são assim concebidas:

- autocracia – o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, que define e maximiza as metas a serem atingidas;
- instrumento – as organizações servem de instrumento para o alcance de objetivos claramente estabelecidos por um indivíduo ou grupo de fora da organização;
- missionária – o grande influenciador é a ideologia, que mantém a coalizão passiva e favorece a forte identificação de seus membros com as metas e os objetivos ideológicos;
- meritocracia – os especialistas têm o poder com base nas habilidades e no domínio de conhecimento e são os mais fortes influenciadores internos;
- sistema autônomo – os próprios membros da organização, especialmente seus administradores, são os grandes controladores das decisões organizacionais;
- arena política – ocorre o aumento da atividade política e a diminuição das forças de integração, é típica de organizações em crise.

Além dos valores organizacionais e do poder nas organizações, para alguns autores, certas organizações possuiriam maior capacidade para mudar que outras. A existência da mudança organizacional, segundo Greenwood e Hinings (1996), também depende do grau de recursos internos que a organização consegue mobilizar para promovê-la. Os fatores que habilitam para a mudança são dependência de recursos externos para sobreviver e capacidade de ação na dinâmica intraorganizacional. O conceito de capacidade organizacional para a mudança está relacionado à existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, que são positivamente relacionadas à implantação do programa de mudanças, ou talvez, ainda, funcionem como facilitadores da implantação desse programa (DAMANPOUR, 1991; HUBER *et al.*, 1993; GRAVENHORST, WERKMAN e BOONSTRA, 2003).

A partir do trabalho de Fisher (2002), os fatores listados como facilitadores da mudança organizacional foram os seguintes: trabalho em grupo envolvendo unidades e pessoas; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia que reflete as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo; autonomia das unidades e das pessoas. O único fator apontado como resritor de mudanças foi a existência de burocracia e lentidão

organizacionais. Os oito fatores avaliados pelo instrumento são definidos a seguir.

● **Turbulência no ambiente externo**

Refere-se às forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização. Inclui inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade.

● **Estratégia de atuação**

Refere-se à existência de um plano de ação para médio e longo prazos que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo, visão de futuro para a organização, conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados, uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional, avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais, regularidade na mudança de estratégia de atuação.

● **Dinâmica de coalizões**

Refere-se ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização.

● **Autonomia de unidades e pessoas na organização**

Refere-se ao processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade de as pessoas e de as unidades tomarem decisões importantes sobre a organização. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, com possibilidade de tomar decisões sobre projetos inovadores sem barreiras no ambiente organizacional, unidades responsáveis por projetos inovadores e autonomia na execução do trabalho que envolva indivíduos e grupos.

● **Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades**

Refere-se à forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas que envolvam grupos de pessoas, e atuação conjunta de várias unidades.

● **Burocracia (burocracia e continuísmo organizacional)**

Refere-se à existência de barreiras que impedem a adoção de inovações na organização. Inclui existência de uma intensa

diferenciação vertical (com vários números de níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, repetição de práticas rotineiras.

- **Fluxo de comunicação na organização**

Refere-se às características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. Inclui clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidade.

- **Direção e flexibilidade na atuação gerencial**

Referem-se às práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Enfatizam a existência de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Incluem ter objetivos claros, estabelecer metas claras e definidas, permitir a criação, valorizar opinião, iniciativas e ideias dos empregados, estimular a aprendizagem, confiar e inspirar confiança, ter coerência entre o discurso e a prática, estar disposto a correr riscos, sentir-se responsável pela mudança, reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades.

Além desses fatores, Damanpour (1991) aponta que as atitudes dos gerentes ante a mudança determinam a participação dos empregados e o sucesso da implantação do programa de mudanças, o que indica que o processo cognitivo dos indivíduos é determinante no que diz respeito a mudança. Ademais, muitos programas de mudança nas organizações têm seu fracasso atribuído às resistências dos indivíduos (BOVEY e HEDE, 2001). Esse argumento somente justifica a análise do processo cognitivo dos indivíduos como componente da mudança organizacional. Neiva, Ros e Paz (2004) apresentam um trabalho em que atitudes de ceticismo, temor e aceitação são exibidas pelos membros da organização em momentos de mudança. A validação prévia foi realizada com uma amostra de 409 sujeitos de duas organizações brasileiras. A escala possui três fatores (ceticismo, temores e aceitação), que representam as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional. As atitudes de aceitação retratam uma avaliação sobre crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança. As atitudes de temor retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vividas pelos membros da organização em situações de mudança. As atitudes de ceticismo, por sua vez, englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não colaboração com os programas de mudança.

A cognição humana tem sido associada sempre a formulações sobre mudança organizacional. O processo cognitivo constitui a mola para inferência de mudança organizacional e, por tal fato, também se configura como um dos impedimentos

para que o indivíduo se vincule ao processo de mudança, o reconheça como tal e apresente novos comportamentos adequados às mudanças propostas. A cognição também é ressaltada como influenciadora do engajamento das pessoas nos grandes programas de mudança implantados. Ela tem sido apontada como o vínculo entre aspectos organizacionais (características e cultura organizacionais) e aspectos individuais. Assim sendo, neste trabalho tenta-se também abordar tal relação por meio da avaliação de algumas variáveis específicas: atitudes dos indivíduos ante a mudança organizacional e as mudanças percebidas nos níveis individual e organizacional. Atitudes de oposição, medidas em suas formas de temor e cinismo, e aceitação da mudança foram avaliadas após o processo de mudança.

De maneira sistemática, o estudo aglutina várias proposições teóricas apresentadas por autores de modo isolado, procurando formas de mensurar e analisar tais proposições, fornecendo respostas para espaços vazios e sistematizando conhecimento fragmentado e prescritivo. Conjugando proposições sobre fenômenos da capacidade organizacional, dos valores e do poder nas organizações e suas funções na mudança organizacional, o estudo integra variáveis de cognição individual com percepções sobre as características organizacionais.

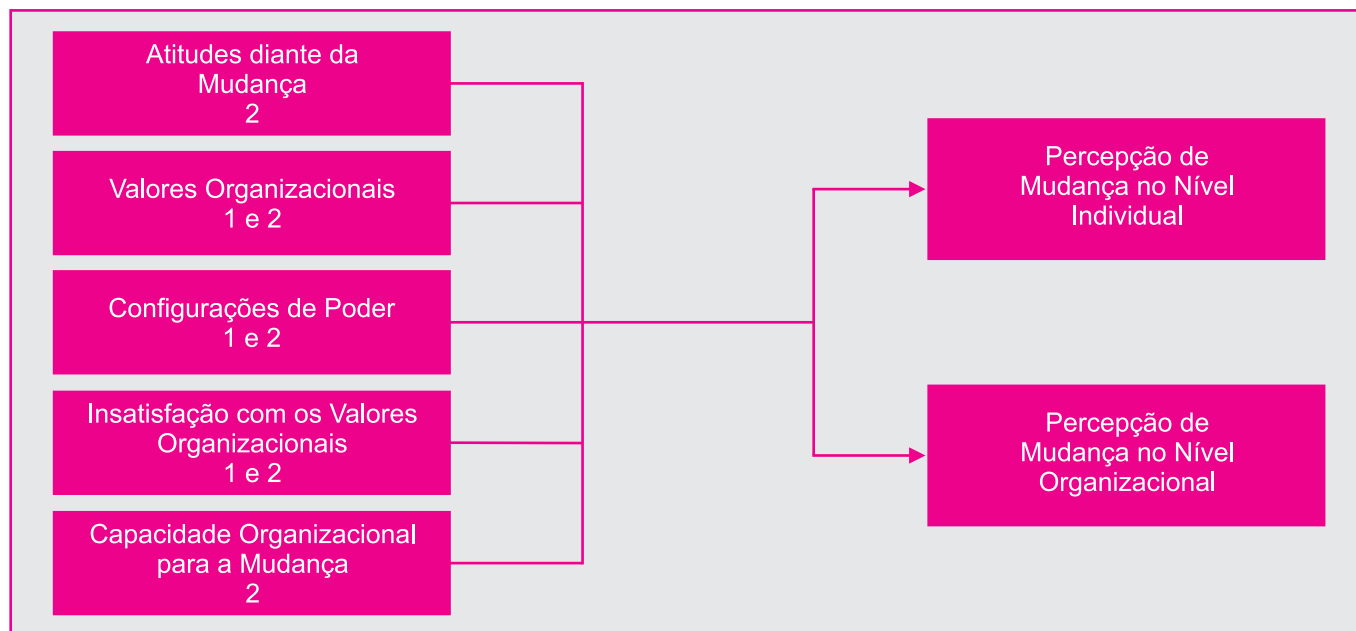
A avaliação de mudanças percebidas, nos níveis individual e organizacional, foi adotada como estratégia para começar a lançar subsídios empíricos sobre relações entre mudanças nos indivíduos e mudanças na organização como um todo. Essa medida perceptual foi a medida de mudança usada no estudo.

### 3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O primeiro objetivo da presente pesquisa foi testar um modelo teórico de mudança organizacional identificando os fatores que influenciam mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública brasileira. Os fatores indicados como aqueles que influenciam as mudanças percebidas foram: configurações de poder, valores organizacionais, capacidade organizacional para a mudança e atitudes em relação à mudança organizacional.

Considerando que o estudo se iniciou antes da implantação de um programa de mudança, foi estabelecido o segundo objetivo: identificar se variáveis do nível macro – características da organização – afetariam a percepção de mudança individual e organizacional após a implantação do referido programa. Para tal, os valores e as configurações de poder organizacionais foram identificados antes e depois da implantação do referido programa de mudança.

A proposição de relações explicativas entre variáveis organizacionais e individuais gerou uma representação gráfica das relações entre as variáveis estudadas em que se tentam explicar, por meio da regressão hierárquica, as mudanças individuais e organizacionais percebidas. As relações entre as variáveis da pesquisa estão apresentadas na figura 1.



Nota: Indicação das aplicações dos instrumentos 1 e 2.

Figura 1: Representação Gráfica do Modelo Global da Pesquisa

#### 4. METODOLOGIA

Neste estudo quantitativo, com duração de quatro anos, utilizaram-se escalas validadas psicometricamente para investigar os fatores preditores de mudanças organizacional e individual percebidas. As entrevistas semiestruturadas com os coordenadores do programa de mudanças e com os profissionais de recursos humanos da instituição e os documentos analisados subsidiaram a construção do instrumento de percepção de mudanças individuais e organizacionais. Para a construção do questionário de percepção de mudanças individuais e organizacionais foram entrevistados cinco profissionais (entre profissionais da área de Recursos Humanos e coordenadores do programa de mudanças).

Os preditores das mudanças percebidas foram avaliados nas aplicações 1 e 2 (aplicações ocorridas em 1999 e em 2003) dos instrumentos que avaliam características organizacionais e dos demais instrumentos aplicados no momento 2 (quatro anos após a aplicação inicial). No primeiro momento, foram aplicados somente os instrumentos de configurações de poder e valores organizacionais. No segundo momento, além dos instrumentos de configurações de poder e valores organizacionais, foram aplicados também o instrumento de atitudes em relação à mudança organizacional, a escala de capacidade organizacional para a mudança e o instrumento de percepção de mudança individual e organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida em dois momentos diferenciados. No momento 1, ano de 1999, foram investigadas as

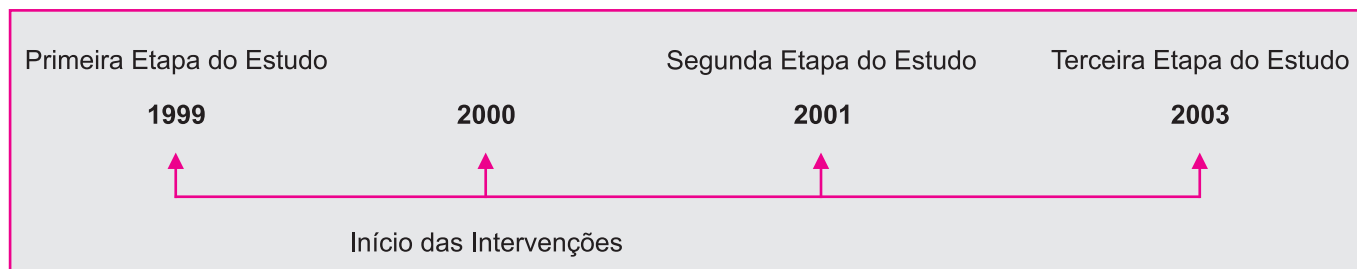
características organizacionais – valores e configurações de poder – anteriores às intervenções realizadas na organização relativas ao programa de mudanças. No momento 2, ano de 2003, foram investigadas as características das organizações mensuradas em 1999 (configurações de poder e valores organizacionais), assim como as atitudes dos indivíduos em relação a mudança, capacidade organizacional para a mudança e mudanças individuais e organizacionais percebidas.

No intervalo de tempo entre 1999 e 2003 foram construídos e validados os demais instrumentos de coleta de dados, conforme apresentado a seguir:

- em 2000, foram levantadas as demandas de mudança por meio de entrevistas e de análise documental que serviram de base para a construção do instrumento de percepção de mudanças individuais e organizacionais;
- em 2001/2002, foram realizadas intervenções na organização que incluíram processo de implantação do planejamento estratégico na organização e organização do trabalho por projetos e equipes;
- para facilitar a compreensão do período de pesquisa e das etapas mencionadas anteriormente, foi elaborado o esquema temporal da pesquisa e das intervenções na organização, como consta na figura 2.

##### 4.1. Instrumentos

Foram utilizadas como instrumentos de pesquisa cinco escalas validadas psicometricamente, aplicadas por meio eletrônico.



**Figura 2: Esquema Temporal das Etapas da Pesquisa**

#### 4.1.1. Configurações de poder organizacional

Para investigação das configurações de poder organizacional, utilizou-se a escala de configuração de poder organizacional (PAZ, 1997), baseada na teoria do poder organizacional, composta por seis fatores correspondentes às configurações de poder propostas por Mintzberg (1983). Essa escala, já aplicada em várias organizações (VARGAS, 1997; MARTINS e PAZ, 2000; ANDRADE-MELO, 2001), tem corroborado seu poder discriminador e, portanto, sua aplicabilidade.

#### 4.1.2. Inventário de valores organizacionais

Para identificação dos valores organizacionais, foi utilizado o inventário de valores organizacionais (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2001). A escala é composta por seis dimensões que representam os três eixos da estrutura de valores organizacionais: autonomia *versus* conservação; hierarquia *versus* estrutura igualitária; harmonia *versus* domínio. As várias aplicações da escala em diversas organizações (OLIVEIRA, 2004; TAMAYO, 2005; PASCHOAL, 2008) dão suporte para sua aplicação na pesquisa em foco.

#### 4.1.3. Atitudes diante da mudança

Para o presente estudo, foi construída uma escala de atitudes diante da mudança, construída e validada para esta pesquisa, com uma estrutura de três fatores: um de aceitação à mudança e dois de oposição a ela – temor e cinismo. A escala foi construída a partir de entrevistas com profissionais de recursos humanos sobre o processo de mudança organizacional e as reações dos indivíduos a ele. Os dados de validação da escala encontram-se em Neiva, Ros e Paz (2004).

#### 4.1.4. Capacidade organizacional ou recursos organizacionais que facilitam a mudança

A partir do trabalho de Fisher (2002), foi reformulado o instrumento para a pesquisa aqui relatada. Foram construídas duas escalas de avaliação da capacidade organizacional para

mudanças que mensuram os seguintes fatores: trabalho em grupo envolvendo unidades e pessoas; burocracia e lentidão organizacionais; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia que reflete as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo e autonomia das unidades e das pessoas. Os demais dados de validação da escala de capacidade organizacional para a mudança encontram-se em Neiva (2004).

#### 4.1.5. Instrumento de percepção de mudanças individuais e organizacionais

O instrumento de percepção de mudanças individuais e organizacionais foi construído a partir da análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com todos os coordenadores do programa de mudanças e com os profissionais de recursos humanos da instituição envolvidos, num total de cinco participantes. Foram analisadas 300 páginas de documentos submetidas à análise de conteúdo.

Partindo de entrevistas semiestruturadas e de análise de documentos, foram investigadas as demandas de mudança apontadas pelos atores organizacionais que serviram de base para o planejamento das intervenções para a mudança. Das categorias encontradas na análise de conteúdo e na análise dos documentos, foram construídos itens para o instrumento de percepção de mudanças. O instrumento de percepção de mudança individual avalia se o comportamento mudou em relação à organização e à unidade de trabalho. O primeiro fator, com dez itens, alfa de Cronbach de 0,85, engloba os itens que avaliam a **percepção de mudança comportamental em relação à organização** como um todo. O segundo fator, com doze itens, alfa de Cronbach de 0,80, engloba os itens que avaliam a **percepção de mudança comportamental em relação à unidade de trabalho do respondente**. Esse fator avalia se o indivíduo percebe o que mudou em sua participação na equipe de trabalho, em seu conhecimento das metas da equipe e na autonomia para realização do trabalho. Os dados de validação desse instrumento encontram-se em Neiva (2004). A mudança individual em relação à unidade aborda o quanto o indivíduo percebe que participa das decisões e

atividades da unidade. A mudança comportamental em relação à organização avalia o quanto o indivíduo considera que defende mais suas posições na organização, participa das decisões e atua com foco em metas e resultados.

O instrumento de percepção de mudança organizacional mostrou-se adequado para submissão à análise de dimensões, que foram as seguintes: busca de resultados e alcance de metas da organização e de seus grupos; horizontalidade e aproximação dos diversos grupos que compõem a organização; busca por desenvolvimento dos servidores de acordo com a competência técnica; participação dos servidores nas equipes de trabalho e nas decisões da organização; valorização dos servidores e preocupação com o seu bem-estar; melhoria da imagem externa da organização e busca por transparência de ações. Todos os índices de precisão das dimensões, alfas de Cronbach, foram superiores a 0,70.

Apesar de as escalas de configurações de poder e valores organizacionais terem validade e precisão previamente confirmadas, para maior certeza de sua confiabilidade, os parâmetros psicométricos foram verificados a partir dos dados recolhidos na organização (na primeira e na terceira etapas do estudo). Assim, foram calculados coeficientes de precisão (alfa de Cronbach) para cada um dos fatores do instrumento e realizadas novas análises fatoriais para confirmar sua validade nas duas amostras. Os resultados mostraram que os índices de adequação das amostras para realização de análises fatoriais dos instrumentos – o KMO – ficaram sempre acima de 0,90, o que, segundo Pasquali (1998), indica que essas amostras são muito adequadas para realização das análises fatoriais.

Outro dado importante das análises fatoriais refere-se à extração do mesmo número de fatores indicados por análises anteriores para a escala de configurações de poder organizacionais e para o instrumento de valores organizacionais. Além do mesmo número de fatores, os itens que compõem cada fator foram também basicamente os mesmos, com cargas fatoriais acima de 0,30. Esse resultado confirma a adequação do instrumento para investigação das variáveis indicadas. Quanto aos índices de confiabilidade dos fatores, estes ficaram sempre acima de 0,80 para as amostras da primeira e da terceira aplicações, indicando bom grau de precisão da medida.

#### 4.2. Procedimentos

A aplicação dos instrumentos foi realizada por meio de um *site* da Internet, atrelado a um banco de dados, em que o indivíduo respondia às questões, que eram enviadas e armazenadas no banco. Os instrumentos ficaram disponíveis aos funcionários da organização pelo período de 30 dias. Os funcionários receberam correspondências que incentivavam a participação na pesquisa, além da repetição de informações sobre como preencher os formulários do *site*.

A organização estudada foi uma entidade pública brasileira, com certa autonomia administrativa, destinada a fiscalizar a aplicação dos recursos públicos, com sede no Distrito Federal.

As intervenções realizadas foram: alterações na estrutura organizacional; planejamento e reestruturação do trabalho realizado; criação e aprovação de plano de carreira e reformulação das formas de atribuição de recompensas; criação de programas de especialização e investimento em treinamentos; implantação do programa de avaliação de desempenho por resultados e comportamentos; atuação dos componentes organizacionais com base em projetos com equipes específicas designadas; programa de desenvolvimento de líderes e equipes.

#### 4.3. Amostra

A amostra do estudo caracteriza-se por ser de conveniência, nos dois momentos do estudo. Na primeira aplicação dos instrumentos, 949 sujeitos responderam ao instrumento de configurações de poder e de valores organizacionais. Os 949 sujeitos representam 56% dos funcionários da organização. Os instrumentos da segunda aplicação do estudo foram utilizados no mesmo universo de onde se extraiu a primeira amostra do estudo. No total, foram respondidos 456 questionários, que representam 21,75% dos 2.100 funcionários da organização. As características da amostra em termos de dados demográficos foram mantidas na segunda aplicação.

#### 4.4. Procedimento de análise de dados

Para testar quais fatores influenciam a percepção de mudança nos níveis individual e organizacional, foram realizadas regressões hierárquicas tendo como variáveis dependentes: percepções de mudança em relação à unidade; à organização, aos resultados da organização; à horizontalidade da organização; ao bem-estar e à participação dos funcionários; ao desenvolvimento da competência técnica; à imagem externa da organização, etc. Como variáveis independentes, entraram na equação de regressão, no primeiro bloco: todos os polos de valores reais; todos os polos de valores desejáveis; todas as configurações de poder; todos os graus de satisfação com os polos de valores; todos os fatores de capacidade organizacional para a mudança. No segundo bloco, foram: todos os tipos de atitudes diante da mudança. Há uma comparação entre a influência das características organizacionais percebidas em 1999 e as características percebidas em 2003. Nas regressões foram utilizados os dados obtidos na primeira e na terceira etapas do estudo. Esses resultados são apresentados com separação por variáveis dependentes analisadas.

### 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 5.1. Mudança individual em relação à unidade de trabalho

Conforme mostra a tabela 1, a mudança individual em relação à unidade de trabalho, tão ressaltada como objetivo do projeto de intervenção, foi explicada pelos valores desejados de



Tabela 1

## Resumo das Análises de Regressão para Explicar a Mudança Individual

Resultados das Análises de Regressão	R <sup>2</sup> da Regressão 1999	R <sup>2</sup> da Regressão 2003
<b>Mudança Individual em Relação à Unidade</b>		
Valores desejados de autonomia Grau de satisfação com os valores de domínio	0,357	
Valores de autonomia Valores desejados de autonomia Grau de insatisfação com os valores de autonomia Atitudes de cinismo em relação à mudança Atitudes de aceitação da mudança		0,388
<b>Mudança Individual em Relação à Organização</b>		
Valores de autonomia Valores de domínio Grau de satisfação com os valores de domínio Presença de estratégia de atuação na organização Atitudes de aceitação da mudança	0,394	
Valores de autonomia Atitudes de aceitação da mudança		0,395

autonomia, pelos valores do polo autonomia, pela insatisfação com os valores de domínio, pela insatisfação com os valores do polo autonomia, pelas atitudes de ceticismo e aceitação da mudança. Em outras palavras, quanto mais as pessoas percebem que mudaram em relação à unidade de trabalho, mais percebem que os valores do polo autonomia são desejados na organização. Percebem também a presença de valores de autonomia e apresentam insatisfação quanto aos valores de autonomia, além de menos atitudes de temor e mais atitudes de aceitação das mudanças.

Quando comparadas as duas aplicações dos instrumentos, percebe-se que o polo de valores desejáveis “autonomia” permanece como preditor da mudança individual nas duas situações. As pessoas que mais desejam que os valores de autonomia façam parte da organização também são aquelas que mais percebem mudança individual em relação à unidade de trabalho. Os valores de autonomia no trabalho, principalmente quando desejados, parecem ter papel importante em relação à mudança individual, o que corrobora os estudos e as proposições de Bhargava e Mathur (2002) e Menon (2002) sobre a influência dos valores na introdução de mudanças na organização. Os resultados dos valores de autonomia também corroboram as afirmações de Lewis (1994) sobre a mudança nos indivíduos ser precedida por valores reais ou desejados pelos respondentes.

A mudança individual em relação à organização foi explicada pelos valores do polo autonomia e domínio, pela insatisfação

com valores de domínio, pela adequação da estratégia organizacional ao ambiente externo e pelas atitudes de aceitação da mudança organizacional.

No caso da mudança individual em relação à organização, a atitude de aceitação frente à mudança e o polo de valores autonomia permanecem como preditores nas duas situações. Mudança individual em relação à organização é explicada por indivíduos que apresentam predisposição para aceitar a mudança e por aqueles que consideram que a organização é orientada por valores de autonomia. Ao observar o conjunto de preditores da mudança individual percebida, tanto em relação à organização quanto em relação à unidade de trabalho, os grandes influenciadores do fato das mudanças nas pessoas são os valores do polo autonomia e as atitudes de aceitação da mudança. Aqui, novamente, os dados corroboram as proposições de Bhargava e Mathur (2002) e Menon (2002) sobre a influência dos valores na introdução de mudanças na organização. Esses achados também corroboram as hipóteses de Lewis (1994) sobre a mudança nos indivíduos ser precedida por valores.

A intervenção inicialmente investigada nesta pesquisa tinha como objetivo primordial contribuir para a mudança dos indivíduos em seus comportamentos em relação à unidade de trabalho e em relação à organização. Como implicação prática, parece que a existência na organização de valores de autonomia, além de indivíduos que aceitam as mudanças organizacionais, é prerequisite para que as mudanças sejam percebidas pelos

membros da organização. Assim, valores que indiquem maior autonomia para as pessoas parecem ser primordiais para que a mudança organizacional ocorra.

## 5.2. Mudança em relação aos resultados organizacionais

Conforme consta na tabela 2, página 32, a mudança em relação aos resultados organizacionais obteve sua melhor explicação estatística na regressão em que os dados da segunda aplicação dos instrumentos foram utilizados. O preditor comum em ambos os casos é a atitude de temor em relação às mudanças organizacionais, pois aqueles que menos temem a introdução de mudanças são aqueles que mais percebem a existência de mudanças no modo como a organização busca seus resultados.

A percepção de mudança nos resultados organizacionais é explicada por vários aspectos, entre eles as atitudes de temor em relação à mudança organizacional, as atitudes de aceitação, os valores do polo harmonia, os valores do polo igualitarismo (desejados e reais). Como essa foi uma das mudanças organizacionais mais percebidas na organização pesquisada, a manutenção de relações harmônicas com outras organizações e relações igualitárias internamente parecem ser importantes para as mudanças nos resultados organizacionais.

Tratando-se de uma organização pública que trabalha com auditoria, fiscalização e julgamento de processos sobre o uso do dinheiro público, parece que a manutenção de relações harmônicas com outras organizações e de relações igualitárias internamente são fundamentais para que os trabalhos sejam realizados com resultados satisfatórios.

## 5.3. Mudança na horizontalidade da organização

As mudanças na horizontalidade da organização são explicadas por fatores que possuem íntima relação com a preponderância de relações de trabalho mais igualitárias: a configuração missionária, que possibilita relações igualitárias na organização; os valores do polo igualitarismo; os valores do polo hierarquia e as atitudes de aceitação e temor em relação à mudança organizacional.

A configuração missionária e os valores de igualitarismo corroboram as proposições teóricas de Mintzberg (1983) e Tamayo (1997), que afirmam serem tais fatores característicos de organizações que privilegiam relações igualitárias.

A percepção de que a organização está mais horizontal, com menos diferenciação hierárquica, foi explicada, em ambas as etapas, pela atitude de temor em relação à mudança organizacional. Entretanto, um dado interessante está no fato de as pessoas, que em um primeiro momento consideravam a organização menos igualitária, hoje perceberem que ela está mais horizontalizada. Esse parece ser um dado que corrobora alguma mudança na horizontalidade da organização, ainda que tímida.

## 5.4. Mudança no desenvolvimento da competência profissional

A mudança percebida no desenvolvimento da competência profissional dos membros da organização foi explicada pela ausência de turbulência no ambiente externo, pela ausência de temor às mudanças organizacionais e pela presença de aceitação das mudanças.

A ênfase na escolha de ocupantes de cargo de confiança e na divisão e organização do trabalho pela competência profissional foi bastante ressaltada pelos entrevistados na segunda etapa do estudo. Os respondentes perceberam alguma mudança nesse aspecto, mas essa percepção esteve bastante relacionada, nas duas etapas, aos respondentes que indicaram ausência de turbulência no ambiente externo e por aqueles que apresentavam temor em relação à mudança.

Parece que a ausência de turbulência no ambiente externo, como fator explicativo da percepção de mudança no desenvolvimento da competência profissional, é um dado inesperado, por ser contrário a toda uma onda de prescrições que apontam para a necessidade de desenvolvimento de múltiplas competências num contexto de reformulação dos contratos de trabalho e de construção de novas habilidades. Como se trata de organização pública, a ausência de turbulência no ambiente externo é comum, mas o discurso da competência profissional está bastante difundido e isso pode favorecer mais investimentos na competência dos servidores, ou fornecer argumentos para isso.

## 5.5. Mudança na participação dos servidores

A mudança na participação dos funcionários não apresentou preditores comuns nas duas aplicações dos instrumentos. Valores do polo autonomia e do polo igualitarismo, grau de satisfação com valores de conservação, valores desejados de harmonia com outras organizações, valores de harmonia, ausência de turbulência no ambiente externo e temores em relação à mudança estão relacionados às mudanças percebidas na participação dos funcionários na tomada de decisões.

Os respondentes que apresentaram percepção dos valores de autonomia, aqueles que estavam satisfeitos com os valores de conservação, os que desejavam que a organização mantivesse relações mais harmoniosas com outras organizações e os que não percebiam a organização orientada pelos valores de igualitarismo foram os que mais perceberam que houve mudanças na participação dos funcionários. Após alguns anos (quase quatro), os indivíduos que consideravam a organização mais harmoniosa com outras organizações, que não percebiam turbulência no ambiente externo e que apresentavam menos atitudes temerosas em relação à mudança organizacional foram os mais observadores de que os funcionários estavam participando mais das decisões organizacionais.

Tabela 2

## Resumo das Análises de Regressão para Explicar as Mudanças na Organização

Resultados das Análises de Regressão	(R <sup>2</sup> ) 1999	(R <sup>2</sup> ) 2003
<b>Mudança nos Resultados da Organização</b>		
Atitudes de temor em relação às mudanças Atitudes de aceitação da mudança	0,291	
Valores de igualitarismo Valores de harmonia Valores desejados de igualitarismo Grau de insatisfação com os valores de harmonia Atitudes de temor em relação às mudanças		0,397
<b>Mudança na Horizontalidade da Organização</b>		
Configuração missionária Valores de igualitarismo Atitudes de temor Atitudes de aceitação	0,372	
Valores de harmonia Atitudes de temor		0,366
<b>Mudanças no Desenvolvimento de Competências dos Empregados</b>		
Presença de turbulência no ambiente externo Atitudes de temor Atitudes de aceitação	0,395	
Presença de turbulência no ambiente externo Atitudes de aceitação		0,385
<b>Mudanças na Participação dos Empregados nas Decisões</b>		
Valores de autonomia Valores de igualitarismo Grau de satisfação com os valores de conservação Valores desejados de harmonia	0,298	
Valores de harmonia Presença de turbulência no ambiente externo Atitudes de temor		0,261
<b>Mudanças no Bem-Estar dos Empregados</b>		
Configuração missionária Valores de autonomia Valores de igualitarismo Atitudes de aceitação das mudanças	0,296	
Fluxo de informações eficiente na organização Atitudes de temor Atitudes de aceitação		0,389
<b>Mudanças na Imagem Externa da Organização</b>		
Configuração arena política Valores de autonomia Valores de hierarquia Valores desejados de igualitarismo Atitudes de temor Atitudes de aceitação	0,398	
Configuração arena política Configuração missionária Atitudes de temor		0,300

Os valores de autonomia parecem estar relacionados às mudanças na participação dos funcionários nas decisões da organização, corroborando assim os achados de Bhargava e Mathur (2002) e Menon (2002) com os programas de *empowerment*. Os demais preditores da mudança na participação dos servidores nas decisões organizacionais parecem fazer mais sentido quando se observam as características da organização que atua com fiscalização de gastos públicos, possui como características valores de conservação e não sofre muitas influências das turbulências do ambiente externo, tendo sua sobrevivência financeira minimamente garantida.

### 5.6. Mudança no bem-estar dos servidores

A mudança no bem-estar dos servidores foi influenciada pela configuração missionária, pelos valores de autonomia e igualitarismo, pelo fluxo de informações na organização e pelas atitudes de temor e aceitação da mudança organizacional, conforme os dados da tabela 2. O que parece promover o bem-estar dos funcionários e influenciar mudanças nesse aspecto são valores que promovem autonomia na realização do trabalho, configuração missionária e valores de igualitarismo que privilegiam relações igualitárias entre membros da organização, além do fato de os indivíduos não temerem e aceitarem a mudança organizacional. Esse resultado vem ao encontro dos resultados do grau de satisfação com valores organizacionais e com demandas de mudança na organização, que ressaltam insatisfação com valores de hierarquia (no segundo momento de aplicação dos instrumentos), indicando a hierarquia como característica organizacional atrelada a privilégios e diferenciação de alguns grupos. Esse resultado também corrobora algumas prescrições que enfatizam o fato de estruturas igualitárias favorecerem o bem-estar dos membros da organização (WIENER, 1988; KABANOFF, WALDERSEE e COHEN, 1995).

Atitudes de aceitação da mudança são aquelas que mais influenciam as mudanças percebidas no bem-estar dos servidores da organização. Valores organizacionais de autonomia e de falta de igualitarismo, percebidos na primeira aplicação do estudo, foram aqueles que mais influenciaram a mudança no bem-estar dos servidores. Nos resultados obtidos quatro anos depois, os que demonstraram atitudes de aceitação, os que menos temiam a mudança e aqueles que percebiam fluxo de informações eficiente na organização foram os que melhor perceberam a mudança no bem-estar dos servidores.

### 5.7. Mudança na imagem externa da organização

As mudanças na imagem externa da organização foram explicadas pelas configurações arena política e missionária, pelos valores de autonomia e hierarquia, pelos polos de valores desejáveis, igualitarismo e atitudes de temor, bem como pela aceitação da mudança organizacional.

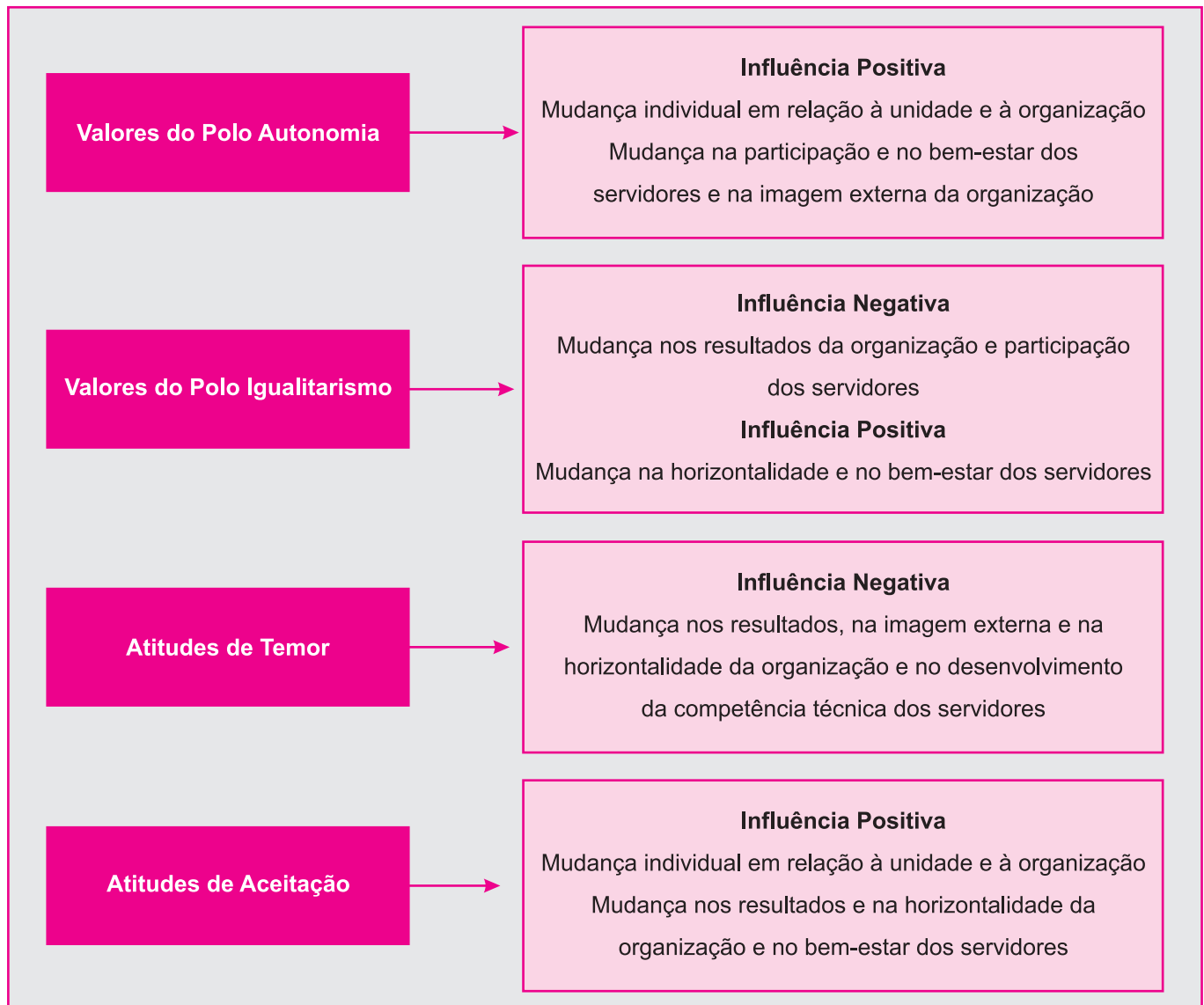
Uma estrutura de relações mais frequentes encontradas na pesquisa pode ser resumida pela figura 3, página 34. A presença de valores de autonomia na organização, de valores de igualitarismo, de atitudes de temor e atitudes de aceitação são as características da organização e as características dos membros organizacionais que mais influenciam as mudanças individuais e organizacionais percebidas.

A atitude de temor diante da mudança parece ser o fator que mais influencia a percepção de mudança na imagem externa da organização. Aqueles que menos temem a mudança organizacional são os que mais percebem mudança na imagem externa da organização estudada. Aqueles que menos percebem a organização como uma arena política são também os que mais percebem mudança na imagem externa da organização. A instabilidade no ambiente interno da organização, caracterizada pela luta entre grupos, parece não favorecer a percepção de mudanças na atuação externa da organização, o que aparenta ser bastante lógico porque, quando há muita instabilidade interna, os membros organizacionais dedicam esforços a essa situação de luta, e a imagem externa da organização pode ficar prejudicada.

Os indivíduos que menos temem mudanças e aqueles que mais as aceitam são os que mais percebem alterações nas características organizacionais pesquisadas. As atitudes de ceticismo não apareceram como preditoras em momento algum. Em relação aos preditores de percepção de mudança organizacional, os valores de igualitarismo, autonomia e harmonia são aqueles que melhor explicam os resultados apresentados, por aparecerem, respectivamente, como preditores mais frequentes. Os valores de autonomia como importantes fatores explicativos de mudanças podem ser bastante característicos de organizações públicas que se inserem em contextos institucionalizados com compartilhamento de valores e crenças similares e manutenção de relações harmoniosas com outras organizações.

Configurações de poder e aspectos da capacidade organizacional para mudança apareceram em menor frequência como preditores da percepção de mudança organizacional. Entre esses, as configurações arena política e missionária são as preditoras mais frequentes, o que parece estar de acordo com a teoria de Mintzberg (1983), na medida em que arena política designa instalação de crise e reorganização dos grupos na organização. Essa crise pode vir a ser antecessora de mudanças. A configuração missionária é uma configuração intermediária no processo de desenvolvimento organizacional que antecede a maturidade da organização.

Da capacidade organizacional para mudança, os fatores de turbulência no ambiente externo, a adequação da estratégia organizacional ao ambiente externo e a presença de fluxo de informações eficiente parecem ser os aspectos que mais influenciam as mudanças percebidas, o que, de maneira geral, corrobora achados e proposições de Damanpour (1991), Burke e Litwin (1992), Huber *et al.* (1993), Nadler, Shaw e Walton (1994), Mignerey e Rubin (1995), Mintzberg, Ahlstrand e



**Figura 3: Síntese das Principais Variáveis Predictoras das Mudanças Individuais e Organizacionais Percebidas**

Lampel (2000), Bressan (2001). Contudo, esses componentes da capacidade organizacional para mudança necessitam de maior suporte empírico e outros estudos que os investiguem.

Considerando a percepção de mudança tanto no nível individual quanto no organizacional, atitudes de temor, aceitação da mudança organizacional, polo de valores autonomia e igualitarismo, respectivamente, foram os preditores mais frequentes de percepção de mudança, como ilustrado pela figura 3.

Atitudes diante da mudança são ressaltadas na literatura como antecedentes dos programas de mudança que apresentam sucesso (DAMANPOUR, 1991; LAU e WOODMAN, 1995; VALLEY e THOMPSON, 1998; PIDERIT, 2000; BOVEY e HEDE, 2001; GEORGE e JONES, 2001). Os dados encontra-

dos por meio das regressões corroboram essa afirmação, tendo em vista que as mudanças percebidas foram explicadas com maior frequência por essas variáveis. É necessário ressaltar, entretanto, que, pela proximidade com o objeto de estudo – percepção de mudanças –, seria esperado que tais relações ocorressem. É necessário adotar outros indicadores de mudança, que não percepção, para essas proposições ganharem maior força na lógica do pensamento indutivo.

Aliadas aos valores de autonomia e igualitarismo, atitudes de aceitação e inexistência do temor podem atuar como bons antecedentes de programas e intervenções para mudança nas organizações. Esses resultados corroboram as postulações de Tamayo (1997), Tamayo e Borges (2000) e Tamayo, Mendes e

Paz (2001), além de achados empíricos correlatos que apontam a relação entre valores e introdução de intervenções na organização (WIENER, 1988; BHARGAVA e MATHUR, 2002; MENON, 2002; SAGIE, 2002).

## 6. CONCLUSÕES

De maneira geral, pode-se concluir que o modelo proposto agrega variáveis capazes de explicar as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos membros da organização. Assim sendo, o modelo pode ser considerado como validado pelo estudo e apresenta suporte para algumas fundamentações teóricas citadas no referencial deste trabalho. Contudo, as relações entre as variáveis podem ser mais bem exploradas, pois trata-se de estudo inicial, com abordagem quantitativa com amostra restrita a uma única organização.

O papel dos valores organizacionais, tanto os desejados quanto aqueles presentes na organização, fica ressaltado na medida em que explicam em grande parte das situações as mudanças percebidas. Aliadas aos valores de autonomia e igualitarismo, atitudes de aceitação e inexistência do temor podem atuar como bons antecedentes de programas e intervenções para mudança nas organizações. Como implicação desse resultado, é necessário ressaltar que os valores da organização necessitam ser estudados antes da implantação de programas

de mudanças. Além disso, valores que reforcem a autonomia dos indivíduos e a igualdade entre as pessoas podem facilitar e muito a introdução das mudanças desejadas.

Uma configuração de poder que ressalte a igualdade e a identificação dos membros com a missão da organização também afeta a percepção de mudanças, favorecendo maior sucesso do programa de mudanças.

As atitudes em relação às mudanças organizacionais são fatores que podem também facilitar a introdução de mudanças. As organizações que se preocupam em preparar seus membros para programas de mudanças constroem uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas, o que pode evitar o sofrimento e impulsionar o sucesso do programa.

Fluxo de informações rápido e eficiente e estratégia organizacional planejada, bem discutida e conhecida pelos colaboradores podem alterar a percepção das pessoas sobre um programa de mudanças. O conhecimento sobre informações e pretensões futuras da organização favorece uma situação de segurança que permite aos indivíduos encarar as alterações de maneira positiva, ser favoráveis a elas e engajar-se no processo, o que desencadeia intervenções bem-sucedidas.

Por fim, a avaliação dos membros da organização de que as mudanças ocorreram é fator bastante contundente, pois a realidade social é construída pelos atores sociais que compartilham percepções e crenças. ♦

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE-MELO, E.A. *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2001.
- BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. In: BI-ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, 8., 2002, Netherlands. *Proceedings...* Netherlands, 2002.
- BOVEY, W.H.; HEDE, C. A resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, Ulster, UK, v.22, n.8, p.372-382, June/July 2001.
- BRESSAN, C.L. *Mudança organizacional na percepção dos gerentes*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2001.
- BRUNO-FARIA, M.F. Criatividade, inovação e mudança nas organizações. In: LIMA, S.M.V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: FGV, 2003. p.111-141.
- BURKE, W.; LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, Thousand Oaks, CA, v.18, n.3, p.523-545, Mar./Apr. 1992.
- CASTELLS, M. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell, 1996.
- CASTELLS, M. *The power of identity*. Oxford: Blackwell, 1997.
- CASTELLS, M. *End of millenium*. Oxford: Blackwell, 1998.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v.34, n.3, p.555-590, Mar./Apr. 1991.
- FISHER, H.C. *Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2002.
- GEORGE, J.M.; JONES, G.R. Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, Thousand Oaks, CA, v.54, n.4, p.419-444, Apr. 2001. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726701544002>]
- GRAVENHORST, B.K.; WERKMAN, R.A.; BOONSTRA, J.J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, v.52, n.1, p.83-105, Jan./Feb. 2003. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00125>]

- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, Birmingham, v.21, n.4, p.1.022-1.054, Sept./Oct. 1996.
- HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.; MILLER, C.C.; GLICK, W.H. Understanding and predicting organizational change. In: HUBER, G.P.; GLICK, W.H. (Ed.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1993.
- KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v.38, n.4, p.1.075-1.095, Nov./Dec. 1995.
- LAU, C.M.; WOODMAN, R. Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v.38, n.2, p.537-554, Mar./Apr. 1995.
- LEWIS, D.S. Organizational change: relationship between reactions, behavior and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, Bingley, UK, v.7, n.5, p.41-55, Sept./Oct. 1994.
- LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: FGV, 2003. p.17-61.
- MARTINS, L.T.P.; PAZ, M.G.T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.35, n.4, p.66-78, out./nov./dez. 2000.
- MENON, S. Value based empowerment. In: BI-ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, 8., 2002, Netherlands. *Proceedings...* Netherlands, 2002.
- MIGNEREY, J.; RUBIN, R. Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, Londres, v.22, n.1, p.54-86, Feb. 1995.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/009365095022001003>]
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. New York: Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.
- NEIVA, E.R. Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2004.
- NEIVA, E.R.; ROS, M.; PAZ, M.G.T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y das Organizaciones*, v.20, n.1, p.9-30, 2004.
- NOER, D.M. Helping organizations change: coping with downsizing, mergers, reengineering, and reorganizations. In: KRAUT, A.; KORMAN, A. *Envolving practices in human resource management: responses to a changing world of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p.137-156.
- OLIVEIRA, A.F. *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2004.
- PASCHOAL, T. Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2008.
- PASQUALI, L. *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. Manuscrito não publicado.
- PAZ, M.G.T. *Validação da escala de configurações de poder organizacional*. Brasília: Universidade de Brasília, 1997. Manuscrito não publicado.
- PAZ, M.G.; MARTINS, M.C.F.; NEIVA, E.R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.380-406.
- PIDERIT, S.K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, Birmingham, v.25, n.4, p.783-794, Sept./Oct. 2000.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722> e <http://dx.doi.org/10.2307/259206>]
- SAGIE, P. Investigating the determinants of empowerment. In: BI-ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, 8., 2002, Netherlands. *Proceedings...* Netherlands, 2002.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: CAA, 1997. p.151-171.
- TAMAYO, A. Valores e clima organizacionais. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999. p.241-270.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Org.) *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p.160-186.
- TAMAYO, A.; BORGES, L. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Ed.).

REFERÊNCIAS

- Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados.* Madrid: Biblioteca Nueva, 2000.
- TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jun./jul. 2001. [DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>]
- TIENARI, J.; TAINIO, R. The myth of flexibility in organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, Estocolmo, v.15, n.1, p.351-384, Jan. 1999.
- VALLEY, K.L.; THOMPSON, T.A. Sticky ties and bad attitudes. In: KRAMER, R.M.; NEAGLE, M. A. *Power and Influence in organizations*. London: Sage, 1998. p.39-66.
- VARGAS, M.R.M. *O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa.* 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1997.
- WEICK, K.E.; QUINN, R.E. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, v.50, n.1, p.361-387, Jan. 1999.
- WIENER, Y. Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, Birmingham, v.13, n.4, p.534-545, Sept./Oct. 1988. [DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1988.4307410> e <http://dx.doi.org/10.2307/258373>]

ABSTRACT

**Perceiving individual and organizational change: the role of attitudes, values, power and organizational capacity**

The purpose of this study was to evaluate the individual and organizational changes perceived by the employees of a public sector organization that suffered interventions for four years. The study had three stages: measurement of organizational characteristics prior to the interventions using questionnaires; investigation of the objectives of a specific intervention and the demand for change mentioned by the organization's employees in order to construct a tool to evaluate the perceived change; and the investigation of the factors that influenced the perception of individual and organizational change. The factors that foretold the perception of organizational changes were organizational characteristics, taken as cultural variables - organizational values and power configurations (measured before and after the intervention); organizational characteristics that were change facilitators; and individual variables, such as attitudes in the face of organizational change (measured after the intervention). The criterion or dependent variable for the study was the perception of organizational and individual change. Hierarchical regressions were used to analyze the relations postulated in the study. The results indicated that the organizational values of autonomy and egalitarianism and the attitudes of acceptance and fear were the most frequent predictors of the perceived changes.

**Keywords:** organizational change, perception of change, organizational values, organizational power, attitudes to change.

RESUMEN

**Percepción de cambio individual y organizacional: el papel de las actitudes, de los valores, del poder y de la capacidad organizativa**

La propuesta en este artículo es analizar los factores que influyeron en los cambios individuales y organizacionales percibidos por los miembros de una organización pública que sufrió intervenciones durante cuatro años. El estudio fue desarrollado en tres etapas: medición, por medio de cuestionarios, de las características organizacionales anteriores a las intervenciones; investigación de los objetivos de una intervención específica y de las demandas de cambios presentadas por los trabajadores, con la intención de construir un instrumento de evaluación de la percepción de cambio; e investigación de los factores que influyeron en la percepción de cambio individual y organizacional. Los factores predictores de la percepción de cambios en la organización fueron: características de la organización, entendidas como variables culturales – valores organizacionales y configuraciones de poder (medidos antes y después de la intervención); características organizacionales que facilitan los cambios; y variables individuales tales como actitudes frente al cambio organizacional (medidas tras la intervención). La variable criterio, o dependiente, para la investigación fue la percepción de cambios organizacional e individual. Se utilizaron regresiones jerárquicas para analizar las relaciones planteadas por la investigación. Los resultados indicaron los valores organizacionales de autonomía e igualitarismo, además de las actitudes de aceptación y temor, como los predictores más frecuentes de los cambios percibidos.

**Palabras clave:** cambio organizacional, percepción de cambio, valores organizacionales, poder organizacional, actitudes con relación a los cambios.