

Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças

Sérgio Gabriel Domingos

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília – UnB

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças

Sérgio Gabriel Domingos
sgdomingos@gmail.com

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia; e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”.

Fernando Pessoa

Brasília, DF
Outubro, 2009

Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças

Sérgio Gabriel Domingos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,
como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília, DF
Outubro, 2009

Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por

Prof^a. Dr^a Elaine Rabelo Neiva (Presidente)

Prof^a. Dra. Gardênia Silva Abbad (Membro)

Prof^a. Dra. Catarina Cecília Odelius (Membro)

Prof. Dr. Antônio Maurício Castanheiras das Neves (Suplente)

Sumário

Lista de tabelas	vii
Lista de figuras	viii
Resumo	x
Abstract	xi
Apresentação	01
Capítulo 1 – Mudança organizacional	06
1.1. Conceitos de mudança organizacional	06
1.2. Tipologias, objetos e conteúdos de mudança organizacional	09
1.3. Abordagens teóricas em mudanças organizacionais	16
1.4. Modelos explicativos de mudança organizacional	20
Capítulo 2 – Capacidade organizacional para mudança	32
2.1 Conceitos de capacidade organizacional para mudança	32
Capítulo 3 – Justificativa para o estudo	40
3.1 Pergunta de pesquisa e objetivos	44
3.2 Definição das variáveis	45
3.3 Hipóteses	45
Capítulo 4 – Método	47
4.1 Característica da organização	47

4.2	Característica do contexto	48
4.3	Característica da amostra	50
4.4	Instrumentos e medidas	54
4.4.1	Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança	54
4.4.2	Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais	60
4.5	Procedimentos	62
4.6	Análise dos dados	63
Capítulo 5 – Resultados		65
5.1	Análise do banco de dados	65
5.2	Validação do Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais	67
5.3	Análises descritivas	70
5.3.1	Comportamento das variáveis	70
5.4	Teste de hipóteses	72
5.4.1	Avaliação dos modelos preditivos	72
Capítulo 6 – Discussão		75
6.1	Considerações e limitações do estudo	81
6.2	Conclusão	82
Referências		83
Anexos		90

Lista de Tabelas

Tabela 1. Distribuição da amostra quanto a escolaridade _____	52
Tabela 2. Distribuição da amostra quanto ao tipo de cargo ocupado _____	53
Tabela 3. Estrutura fatorial dos fatores transformacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004) _____	55
Tabela 4. Estrutura fatorial dos fatores transacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004) _____	58
Tabela 5. Fator Mudança Transformacional – cargas fatoriais _____	69
Tabela 6. Fator Mudança Transacional – cargas fatoriais _____	70
Tabela 7. Comportamento médio das variáveis de capacidade de mudança transformacional _____	71
Tabela 8. Comportamento médio das variáveis de capacidade de mudança transacional _____	71
Tabela 9. Resultados da análise de regressão linear para variáveis preditoras de percepção de mudança transformacional _____	73
Tabela 10. Resultados da análise de regressão linear para variáveis preditoras de percepção de mudança transacional _____	73

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensões de mudanças organizacionais _____	10
Figura 2. Tipologias de mudanças organizacionais (Lima e Bressan, 2003) _____	11
Figura 3. Tipologia de mudança organizacional (Nadler e Shaw e Walton, 1994) ____	12
Figura 4. Características das mudanças organizacionais episódica e contínua (Weick e Quinn, 1999) _____	14
Figura 5. Conteúdo e níveis de mudança organizacional (Mintzberg e Westley, 1992) _____	21
Figura 6. Modelo de mudança e desempenho (Burke e Litwin, 1992) _____	24
Figura 7. Fatores transformacionais (Burke e Litwin, 1992) _____	25
Figura 8. Fatores transacionais (Burke e Litwin, 1992) _____	26
Figura 9. Modelo de mudança organizacional (Greenwood e Hinings, 1996) _____	28
Figura 10. Dimensões da capacidade de mudança organizacional (Judge e Elenkov, 2005) _____	36
Figura 11. Aspectos da organização que contribuem ou restringem mudanças (Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003) _____	37
Figura 12. Aspectos do processo que contribuem ou restringem mudanças (Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003) _____	38
Figura 13. Fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais ____	41
Figura 14. Fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais _____	43

Figura 15. Variáveis preditoras – 8 fatores de capacidade organizacional para mudanças	
_____	45
Figura 16. Variáveis critério – percepção de mudanças transformacional e transacional	
_____	45
Figura 17. Distribuição da amostra quanto a idade _____	51
Figura 18. Distribuição da amostra quanto ao tempo de serviço _____	53
Figura 19. Item do Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais _____	61

Resumo

Mudança no ambiente organizacional é algo constante e necessário. O desenvolvimento tecnológico, a dinâmica de mercado e as relações com clientes exigem da gestão, estratégias ágeis e flexíveis. Visando ajustamento e eficiência, as mudanças podem ocorrer apenas em alguns aspectos da organização, caracterizando mudança do tipo Transacional (Burke e Litwin, 1992). Quando ocorre a reconfiguração da organização, a ruptura dos padrões existentes, a criação de novas estratégias e de uma nova missão, caracterizam mudanças do tipo Transformacional (Burke e Litwin, 1992). Tais ocorrências são resultados da influência positiva ou negativa de alguns fatores de capacidade organizacional para mudanças. Esses fatores envolvem o fluxo de informação, a existência de uma estratégia de atuação organizacional, coalizões que apóiem a mudança, turbulência no ambiente externo, autonomia de grupos, a burocracia, e a confiança na atuação gerencial. Este trabalho avalia se tais fatores influenciam a percepção dos indivíduos das mudanças transformacionais e transacionais ocorridas na organização. Os dados (N=340) foram coletados por meio de questionários aplicados num órgão público que passou por reestruturação de áreas, fusão com outros órgãos e mudança de gestão. Foram aplicados o Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudanças e o Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacional. Os resultados da amostra indicam que a estratégia de atuação, dinâmica de coalizões e fluxo de comunicação ($R^2 = 0,35$; $p = 0,011$) são fatores preditores de percepção de mudanças Transformacionais. Para mudanças Transacionais, o trabalho em grupo ($R^2 = 0,16$; $p = 0,001$) aparece fracamente como preditor de desse tipo de mudança. Como apontado por pesquisas anteriores em instituições públicas, o órgão analisado apresenta baixa capacidade organizacional para mudanças. Os resultados são discutidos considerando a literatura e as implicações práticas da pesquisa.

Palavras-chave: capacidade organizacional, mudança organizacional, mudança transformacional, mudança transacional.

Abstract

Change in the organizational environment is constant and necessary. The technological development, the market dynamics and the relationship with customers require quick and flexible strategies. Changes can occur only in some aspects of the organization with a view to implementing adjustments and improving efficiency. This is called Transactional Change (Burke and Litwin, 1992). When the organization itself is reframed, resulting in a new mission and a shift in its underlying strategy and processes, change is referred to as Transformational (Burke and Litwin, 1992). Change occurrences can be hindered or enhanced due to some organizational capacity factors, including the information flow, an organizational action strategy, coalition support for change, turbulence in the external environment, group autonomy, bureaucracy and reliance on managerial action. The present paper aims at appraising whether these factors influence or not the way individuals perceive the transformational and transactional changes in an organization. The data (N=340) have been gathered in a number of questionnaires applied in a public institution that has been merged with other organs, undergone management changes and had some of its areas restructured. The Organizational Capacity Assessment Tools for Changes and the Change Perception Tool have also been used. The results point out that the organization's action strategy, the coalition dynamics and the communication flow ($R^2 = 0,35$; $p = 0,011$) are predictive factors for Transformational Changes perception. As for Transactional Changes, group work ($R^2 = 0,16$; $p = 0,001$) is barely considered a predictive factor. As previous research work in public institutions have already demonstrated, the analyzed organ has failed to present organizational capacity for changes. The research results are analyzed taking into account the reviewed literature and the practical implications of this work.

Key words: organizational capacity, organizational change, transformational change, transactional change.

Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças

Ao se dirigir o olhar para o interior das organizações, percebe-se, nesse ambiente, condições propícias à ocorrência de situações antagônicas, especialmente quando se trata de efetuar mudanças no contexto organizacional.

Os gestores, em função da constante necessidade de adaptar a organização às exigências do meio, deixam clara a idéia de que mudanças serão efetuadas sempre que preciso.

Os empregados e colaboradores, por outro lado, são sujeitos que possuem diferentes objetivos individuais / grupais, e que desenvolvem no ambiente de trabalho desejos de manutenção e permanência de estados que lhes garantam a sobrevivência e segurança, elementos que Duck (2001) considera como “as forças humanas”, capazes de facilitar ou dificultar transformações no ambiente organizacional.

Essa complexidade é realçada por Greenwood e Hinings (1996, p.1024) quando afirmam que as “organizações são entidades heterogêneas, compostas de grupos funcionais diferenciados em busca de objetivos e interesses diversos”.

Pode-se inferir que esses grupos funcionais, caracterizados pela presença de indivíduos atuantes, portadores de crenças, valores, necessidades, objetivos e temores variados, podem, de alguma forma, ser influenciados ou exercer influência positiva ou negativa nos processos de mudança que venham a ocorrer em suas organizações.

Essa influência será fruto da percepção do indivíduo sobre as ameaças ou oportunidades (Kruglanski, Pierro, Higgins e Capozza, 2007), desenvolvida a partir da avaliação das perdas e ganhos individuais ou coletivos – de status, financeiros ou de poder – decorrentes do processo de mudança.

Uma extensa literatura direcionada ao estudo da mudança organizacional faz referência a fatores geradores de mudança, dando ênfase ao rápido desenvolvimento científico e tecnológico, as oscilações no mercado, as normas e procedimentos de atuação e as relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Essas ocorrências pressionam as organizações e seus empregados a desenvolverem novas formas de trabalho, de gerenciamento e de interação social que possam ir ao encontro das demandas existentes, possibilitando assim a sobrevivência organizacional.

Mintzberg e Westley (1992, p.46), afirmam que “as organizações que nunca mudam, eventualmente perdem sincronização com o meio ambiente, enquanto aquelas que nunca estabilizam podem ficar ineficientes em relação a produtos e serviços”.

Nadler, Shaw e Walton (1994) salientam que as organizações que tiveram condições de se manter vivas foram aquelas que tiveram habilidade em responder rápida e efetivamente às condições impostas pela mudança.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p.515) afirmam que “os vencedores no mercado global tem sido aqueles que oportunamente demonstram sensibilidade e flexibilidade para a inovação de produtos e o seu ligeiro emparelhamento com a capacidade de administração, para efetivamente coordenar e transferir competências externas e internas”.

Da leitura de tais colocações é passível de se inferir que a pressão sobre a necessidade de constantes mudanças no ambiente organizacional é uma realidade instigante e incômoda. Envolve escolhas e direcionamentos que poderão afetar diretamente a vida da organização, desde a sua finalidade básica, seus colaboradores, os tipos e formas de trabalhos desenvolvidos, a sua estrutura formal, até a sua cultura e a relação da organização com o ambiente externo.

Num processo de mudança organizacional, vários fatores podem influenciar de forma a facilitar ou a dificultar a ocorrência de mudanças. Tais fatores, segundo

Greenwood e Hinings (1996), identificam a capacidade de ação existente na organização para ocorrência de mudanças.

Neiva (2004), considerando o trabalho de Fisher (2002), relaciona uma série de fatores que, quando existentes na organização ou nas características dos seus membros, podem atuar influenciando positiva ou negativamente na implantação de mudanças organizacionais. Esses fatores envolvem as turbulências do ambiente externo, a estratégia de atuação, o fluxo de comunicação, a dinâmica de coalizões, a autonomia das unidades e de pessoas, o trabalho em grupo, a burocracia e as práticas gerenciais exercidas no ambiente organizacional.

Do ponto de vista teórico, fatores que auxiliam ou dificultam o processo de mudanças estariam associados a uma percepção mais efetiva de mudanças na organização, sendo a avaliação perceptual uma das formas de se mensurar essas alterações. Assim, pode-se hipotetizar que qualquer mudança que ocorra será mais facilmente identificada pelos próprios empregados, nas organizações onde os fatores facilitadores estão fortemente presentes.

Salienta-se que a maioria das formas de mensuração desse fenômeno se dá partir dos resultados numéricos (dados brutos) das intervenções, o que muitas vezes não gera mudanças percebidas pelos indivíduos (Nicholas, 1978).

Greenwood e Hinings (1996), em estudos sobre a ocorrência de mudanças organizacionais, afirmam que existe relacionamento entre as mudanças e a maneira como a organização mobiliza os recursos internos para que elas ocorram. Segundo os autores a mudança é algo difícil de ocorrer devido à dificuldade da organização mobilizar suporte ou recursos internos que estejam positivamente associados à introdução de mudanças organizacionais. A forma como a organização apresenta esses fatores determina o sucesso ou o fracasso da implantação das mudanças pretendidas.

Dessa forma, percebe-se que o conhecimento a cerca da dinâmica do processo de mudança e do envolvimento de fatores que possam influir positiva ou negativamente na sua efetivação são primordiais para todos os atores envolvidos com pesquisas ou gerenciamento nessa área.

Conforme salientado por Neiva (2004, p.2), “estudos que realizem avaliações de mudanças organizacionais são extremamente importantes, tendo em vista a sua aplicação prática na orientação dos programas de intervenção implantados pelas organizações e sua contribuição para formulações teóricas da área, destacando indicadores da mudança e fatores que caracterizam o processo”.

Com base nas afirmações apresentadas, este trabalho objetiva avaliar se os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e os fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança na organização.

Como objetivo secundário busca-se validar o Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais.

Este trabalho foi elaborado de forma a permitir gradativamente o conhecimento dos elementos envolvidos num processo de mudança organizacional. Encontra-se organizado em duas partes e seis capítulos.

A primeira parte abrange os capítulos 1 – Mudança Organizacional, com seus conceitos, tipologias, abordagens teóricas e modelos explicativos; o capítulo 2 – Capacidade Organizacional para Mudança e seus conceitos; o capítulo 3 – A justificativa para o estudo, apresentando a pergunta de pesquisa, os objetivos, a definição das variáveis e as hipóteses levantadas.

A segunda parte do trabalho envolve o capítulo 4 – Método, com as características da organização, do contexto e da amostra estudados, os instrumentos utilizados, os

procedimentos e a análise dos dados; o capítulo 5 – Resultados, onde são efetuados a análise do banco de dados, a validação do instrumento de percepção de mudanças, a análise descritiva, o comportamento das variáveis, o teste de hipóteses e a avaliação dos modelos preditivos; e o capítulo 6 – Discussão, com as limitações do estudo e conclusões.

A pertinência deste estudo se encontra em buscar informações que possam agregar conhecimento a respeito de um assunto atual e relevante para todos aqueles que, de forma acadêmica ou profissional, estão envolvidos com processos de mudança nos ambientes das organizações.

Para o alcance desse objetivo, se faz necessário, primeiramente, a definição dos construtos envolvidos. O primeiro deles diz respeito à *mudança organizacional*, com seus conceitos, tipologias e modelos teóricos.

Capítulo 1 – Mudança organizacional.

1.1. Conceitos de mudança organizacional.

Mudança organizacional é tema que vem sendo estudado há algum tempo, conforme mencionado por autores como Lima e Bressan (2003, p.18) “... assim, sem sombra de dúvida, a mudança organizacional não é uma questão nova, dentro da literatura sobre organizações”; Wood Jr (2000, p.18) “... o tema mudança na organização de trabalho não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos”; Neiva (2004, p.15), “o estudo da mudança organizacional não é recente...”.

Bressan (2001); Lima e Bressan (2003) e Neiva (2004) afirmam que não se tem como reduzir o construto mudança organizacional a uma simples e prática definição, uma vez que se encontra em fase de construção conceitual, além de inexistir consenso na literatura quanto a sua precisa significação. Lima e Bressan (2003) afirmam ainda que o conceito de mudança é de difícil compreensão por sua própria natureza, apresentando dificuldade na delimitação dos seus limites.

A conceituação de mudança organizacional foi proposta por diversos autores. Segundo Araújo (1982, p.24), é “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e que atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico”.

Para Woodman (1989) a mudança é representada pela comparação entre as medidas tiradas em dois momentos do tempo. A mudança é uma abstração de segunda ordem, tanto da perspectiva da medida quanto da perspectiva da idealização. Segundo o autor, essa abstração é de segunda ordem porque não segue diretamente da percepção e sim da atribuição mental do significado que é dado às coisas que são percebidas.

Na visão de Barnett e Carroll (1995), citados por Mauro (2008, p.4), a mudança envolve uma transformação entre dois momentos, ou seja, “para a maioria das análises, o aspecto chave da mudança consiste na comparação antes e depois da transformação”.

Para Porras e Robertson (1992, p.723) mudança “é um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando alteração planejada do ambiente de trabalho, com o propósito de aumentar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional”.

Segundo Ford e Ford (1994, p.759) mudança organizacional “é o modo como as pessoas falam sobre um evento no qual algo parece tornar-se *'outra coisa'*, onde esta *'outra coisa'* parece ser um resultado”, ou seja, a mudança é um fenômeno temporal que envolve a percepção dos indivíduos envolvidos no ambiente organizacional.

Nadler, Shaw e Walton (1994), definem mudança organizacional como uma resposta da organização às alterações que ocorrem no meio ambiente, visando preservar a congruência entre seus componentes – o trabalho, as pessoas, os arranjos organizacionais formais e informais. Segundo os autores, as organizações podem antecipar-se às alterações do meio planejando a mudança para o enfrentamento. Ou podem ser surpreendidas por esses eventos, lhes restando apenas reagir ou sucumbir perante as forças ambientais.

Conforme observado por Neiva (2004, p.15), Nadler, Shaw e Walton (1994) entendem que “as forças ambientais externas são motivadoras de mudança, pois desestabilizam o ambiente interno, exigindo assim respostas da organização”. Essas forças envolvem modificações na estrutura social e nas demandas por produtos no mercado, inovações tecnológicas profundas, tendências e crises macroeconômicas, mudanças nas regulamentações e mecanismos regulatórios sociais e forças competitivas do mercado.

Na perspectiva de Van de Ven e Poole (1995, p. 512), “mudança organizacional é um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado,

sobre o tempo, em uma entidade organizacional”. Essa visão de ordem e sequência de eventos está associada a uma perspectiva de processo.

Na visão de Paton e McCalman (2000), como também para Jones (2003), mudança organizacional refere-se ao processo pelo qual a organização se move de um estado atual para um estado desejado no futuro, a fim de aumentar sua efetividade.

Wood Jr. (2000, p.212) entende que “mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”, como por exemplo, mudanças no organograma, nas funções ou tarefas (mudanças estruturais), nos mercados-alvo, no foco (mudanças estratégicas), nos valores, nos estilos de liderança (mudanças culturais), nos processos, nos métodos de produção (mudanças tecnológicas) e nas pessoas, nas políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a administração dos recursos humanos).

Segundo Bressan (2001, p.64) “mudança organizacional é qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas”.

Neiva (2004, p.23) ampliou um pouco mais o conceito, entendendo mudança como “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”.

Sob a ótica deste trabalho, mudança organizacional pode ser entendida como as alterações de pequeno ou grande portes, que ocorrem de forma contínua ou pontual, visando a adaptação ao meio ou a sobrevivência organizacional.

Ao se analisar as propostas de conceituação de mudanças apresentadas pelos diversos autores, observam-se algumas características comuns, dentre elas:

- O seu caráter de resposta às exigências do meio;
- O tempo de resposta a essas exigências;
- A existência ou não de planejamento da mudança;
- Seu objetivo de aumento do desempenho organizacional;
- A comparação entre dois momentos, o antes e o depois;
- A idéia da mudança como um processo;
- Sua abrangência a vários componentes da organização.

Além da questão conceitual, outro ponto a ser considerado diz respeito a necessidade de se especificar qual o tipo de mudança está em discussão, bem como, qual é o seu objeto e conteúdo.

1.2. Tipologias, objetos e conteúdos de mudança organizacional.

De acordo com os trabalhos de Lima e Bressan (2003) e Neiva (2004), algumas dimensões consideradas na apresentação de tipologias pertinentes a mudanças podem ser vistas em função de diversas relações, dentre elas, a continuidade ou descontinuidade de tempo, o objeto, a intensidade, a velocidade, e a intencionalidade da mudança; o tempo de resposta ao meio externo, o papel dos envolvidos com o processo, como também o prazo no qual ocorre a mudança. Essas dimensões são apresentadas na Figura 1.

Figura 1. Dimensões de mudanças organizacionais.

Continuidade <i>versus</i> Descontinuidade no tempo	Mudança transacional / incremental / contínua <i>versus</i> Transformacional / radical / episódica / descontínua
Objeto da mudança	A organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais.
Intensidade da mudança	Se intensa, sendo simultânea em todos os elementos da organização, ou gradual, sendo um elemento de cada vez.
Tempo da resposta a eventos externos	A antecipação ou reação às exigências do meio.
Velocidade da mudança	Devagar ou rápida.
Intencionalidade <i>versus</i> Emergência da mudança	Mudança planejada ou não.
Atores que exercem papel fundamental na mudança	Alta direção e membros da organização
Papel do agente de mudança	Tipo de atuação do agente para que a mudança ocorra.
Prazo em que ocorre a mudança	O tempo decorrido para efetivação da mudança.

Lima e Bressan (2003) organizaram tipologias de mudanças organizacionais de acordo com as concepções apresentadas pelos autores. Essas tipologias encontram-se representadas na Figura 2.

Figura 2. Tipologias de mudanças organizacionais – Lima e Bressan (2003).

Porras e Robertson (1992)	Primeira Ordem	Segunda Ordem
	É uma mudança linear e contínua. Envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua. Envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Nadler, Shaw e Walton (1994)	Incremental	Descontínua
	Continuidade do padrão existente. Fazem parte de um processo de constante adaptação e modificação para que a organização resolva problemas e funcione mais efetivamente.	Mudança do padrão existente. Ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Greenwood e Hinings (1996)	Convergente	Radical
	Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua	Episódica
	Constante, cumulativa e evolutiva. São os pequenos avanços que ocorrem no cotidiano da organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Pouco frequente, descontínua e intencional. Ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Lima e Bressan (2003).

Na tipologia apresentada por Porras e Robertson (1992) aparecem as *mudanças de primeira ordem*, que envolvem alterações ou modificações contínuas nas características da organização. As *mudanças de segunda ordem* envolvem alterações radicais na organização como um todo.

Nadler, Shaw e Walton (1994) apresentam tipologias denominadas *mudança incremental* – pequenas alterações em períodos de equilíbrio – e *mudança descontínua* – mudanças radicais em função das exigências externas.

Além dessas características, os autores identificam outras dimensões que estão ligadas ao tempo de resposta da organização às alterações ambientais.

Segundo Nadler, Shaw e Walton (1994) a organização efetua uma *mudança pró-ativa* quando se antecipa às mudanças que ocorrem no ambiente ou efetua uma *mudança reativa* quando apenas responde às alterações ou turbulências ambientais.

A combinação dessas quatro dimensões proporciona tipos de mudanças com características voltadas para o *ajuste*, a *adaptação*, a *reorientação* ou a *recriação* conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3. Tipologia de mudança organizacional – Nadler, Shaw e Walton (1994).

	<u>Incremental</u>	<u>Descontínua</u>
<u>Mudança Pró-ativa</u>	Ajuste	Reorientação
<u>Mudança Reativa</u>	Adaptação	Recriação

Nadler, Shaw e Walton (1994).

No tipo de mudança *pró-ativa incremental* a organização apenas efetua ajustes internos no seu modo normal de funcionamento. No tipo *reativa incremental* a organização reage às alterações ambientais e realiza pequenas adaptações para aumentar a sua efetividade. O tipo *pró-ativa descontínua* ocorre quando as mudanças são feitas internamente para antecipar fortes alterações ambientais que levam a organização a efetuar uma reorientação.

A mudança *reativa descontínua* é caracterizada por fortes mudanças internas devido às fortes alterações ambientais, o que leva à recriação organizacional. Esse tipo de mudança envolve um nível de risco maior para a organização, devido à falta de tempo para planificar as reações às exigências ambientais.

Para Greenwood e Hinings (1996) a mudança organizacional pode ser do tipo *convergente* ou *radical*. A mudança *convergente* envolve apenas pequenos ajustamentos dentro do molde arquetípico prevalente na organização. Esse tipo de mudança tende a ocorrer com mais frequência, visto as estruturas e os processos existentes estarem desenhados para o monitoramento seletivo e constante do ambiente.

A mudança *radical* envolve uma transformação da organização por meio da ruptura da orientação existente e da passagem de um arquetipo para outro. Esse tipo de mudança tem grande dificuldade de acontecer, devido à existência de jogos de interesses e disputas políticas no interior da organização que, visando adquirir e/ou manter recursos escassos, criam barreiras ao processo de mudança.

Greenwood e Hinings (1996) acrescentam ainda que a mudança organizacional radical pode adquirir outra caracterização conforme a escala e o ritmo de ruptura e de seu ajustamento, podendo ser radical revolucionária ou radical evolucionária.

A mudança *radical revolucionária* ocorre abruptamente e afeta todas as partes da organização. A mudança *radical evolucionária* ocorre de forma lenta e gradual, sendo o seu alcance mais modesto.

Os autores salientam que somente sob condições críticas seja possível implantar mudanças radicais que impliquem na reorientação dos esquemas interpretativos, pois quando o desempenho da organização é satisfatório, a tendência é a utilização de mudanças convergentes e a manutenção dos esquemas já existentes.

Weick e Quinn (1999) constataam que existem dois grandes tipos de mudanças que são analisados pela literatura: as *mudanças episódicas* e as *mudanças contínuas*.

Na análise das diferenças entre esses tipos de mudanças, os autores relacionam as características básicas de cada tipo em função do modelo de organização existente. Essa relação é representada por meio da Figura 4.

Figura 4. Características das mudanças organizacionais Episódica e Contínua – Weick e Quinn (1999).

	<u>Mudança Episódica</u>	<u>Mudança Contínua</u>
Concepção de organização	As organizações são estáveis e funcionam com padrões automatizados em que prepondera a inércia.	Organizações são emergentes e auto-organizáveis.
Característica da mudança	São pouco frequentes, descontínuas e intencionais.	São constantes e cumulativas.
Arcabouço analítico	Mudança equivalente a interrupção ocasional do equilíbrio, dramática e controlada. Constitui uma falha da organização em adaptar-se a um ambiente de mudança.	Mudança equivalente a um padrão de alteração contínua em processos de trabalho e práticas sociais. A mudança é motivada por instabilidade organizacional e por reações cotidianas.

Weick e Quinn, (1999).

Burke (2008) menciona a *mudança significativa* como a que direciona a organização em outro sentido alterando sua estrutura, a forma como as coisas são feitas, as condições para tomada de decisões, sua responsabilização (*accountability*) sendo, ainda, a que fornece aos membros uma nova visão para o futuro da organização. Tal concepção se enquadraria na tipologia referente à mudança radical.

No trabalho de Bessant e Caffyn (1997) citado por McAdam (2003), por exemplo, ocorre a utilização dos termos *mudança em larga escala* para se referir ao que Greenwood e Hinings (1996) denominaram de mudanças do tipo radical.

Conforme observação de Burke e Litwin (1992), tipologias de mudança organizacional possuem similaridades, pois apesar de utilizarem nomenclaturas diferentes, caracterizam duas formas principais de mudança.

A primeira forma, segundo os autores, altera apenas alguns aspectos da organização e, pressupondo a estabilidade externa, faz pequenos ajustes continuamente visando à

eficiência organizacional. Ela não exige alteração da identidade, dos valores ou da missão da empresa. A essa forma Burke e Litwin (1992) denominaram *mudança transacional*.

Uma modificação na forma como um produto é embalado antes de ser enviado ao consumidor, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para um mercado emergente ou a implantação de um programa de desenvolvimento de liderança na organização são alguns exemplos de mudança transacional.

A outra forma, segundo Burke e Litwin (1992), é a mudança que envolve a ruptura de padrões anteriores, atinge a organização em sua totalidade, envolvendo redirecionamento em função de alterações ocorridas no ambiente externo. Exige uma reconfiguração, com a criação de novas estratégias, atividades, missão, organização dos processos, de estrutura e de pessoas. A essa forma os autores denominaram *mudança transformacional*.

Uma empresa de transporte aéreo que deixa de ser pública e passa a ser privada, se vê direcionada ao abandono de procedimentos burocráticos para o cumprimento de novas metas, como o alcance da satisfação dos clientes e a obtenção de lucros financeiros. Uma mudança na finalidade da empresa irá alterar outras dimensões na organização como a estratégia, a liderança, a cultura e os sistemas. Se qualquer uma dessas alterações não afetar o todo da organização e não modificar fundamentalmente a sua “*estrutura profunda*” (Gersick, 1991), esta não será uma mudança transformacional e, sim, transacional.

De acordo com o que foi apresentado, percebe-se que as tipologias de mudança organizacional possuem algumas similaridades, apesar de receberem denominações diferentes dependendo da visão e da área de trabalho de cada autor.

Neste trabalho utiliza-se a tipologia de Burke e Litwin (1992) – *Mudanças Transformacionais* e *Mudanças Transacionais*. Tal escolha deve-se à determinação das influências do meio externo na criação de novos comportamentos dos indivíduos no seu

ambiente de trabalho (mudanças transformacionais) e da influencia dos fatores psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais as quais refletem no desempenho grupal (mudança transacional).

Após a exposição dos tipos de mudança é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho a apresentação dos modelos teóricos que procuram abordar o processo de mudança organizacional. O seu entendimento permitirá a compreensão e análise das variáveis envolvidas e a avaliação do produto de suas relações.

1.3. Abordagens teóricas em mudanças organizacionais.

Hannan e Freeman (1984, p.150) afirmam que “a literatura contemporânea contém pelo menos três diferentes pontos de vista sobre mudanças organizacionais”, representados pelas teorias da ecologia das populações, da adaptação randômica e da adaptação racional.

A *teoria da ecologia das populações* sustenta que a diversidade de organizações com suas estruturas, atuantes em determinado nicho, surgem da criação de novas organizações com novas estruturas e da substituição das antigas, sendo selecionadas em função do seu ajuste às demandas do ambiente.

A *adaptação randômica*, segundo esses autores, ocorre com a mudança das estruturas organizacionais em resposta aos processos endógenos, sendo reflexos dos desejos dos líderes organizacionais.

A *adaptação racional*, de acordo com Hannan e Freeman (1984), ocorre nas organizações individuais que intencionalmente alteram suas estratégias e estruturas internas em resposta às ameaças, às oportunidades e às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. Essa visão abrange as teorias da dependência de recursos, da contingência e a institucional.

A *teoria da dependência de recursos* enfatiza a mudança estrutural no intuito de neutralizar as fontes de incertezas ambientais. “O comportamento organizacional é

externamente limitado e influenciado, porque a organização precisa atender às demandas daqueles em seu ambiente que provêm recursos escassos e importantes para sua contínua sobrevivência” (Mauro, 2008, p.10).

A *teoria da contingência estrutural*, segundo Donaldson (1999), postula a inexistência de uma estrutura organizacional única que seja pertinente a todas as organizações. Segundo essa visão, a estrutura de cada organização está desenhada de forma a satisfazer as necessidades provenientes do contexto organizacional ao qual pertence. Sendo assim, não há uma única e melhor forma de organizar, pois os diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais.

De acordo com a teoria, as contingências estão associadas a diferentes aspectos como o tamanho da organização, a sua complexidade e especialização, a abrangência geográfica, o ciclo de vida dos produtos e a estratégia corporativa. O seu surgimento corre devido às mudanças no contexto onde a organização se encontra. Donaldson (1999) afirma ainda que as incertezas no ambiente provocam mudanças que alteram a estrutura organizacional na busca de conformidade. O sucesso das organizações dependeria, portanto, da sensibilidade e da capacidade adaptativa às contingências.

Lima e Bressan (2003, p.40) acrescentam que, de acordo com a teoria da contingência estrutural, “as organizações que possuem estrutura ajustada aos requerimentos do contexto são mais efetivas do que as que não a possuem”.

Wischnevsky e Damanpour (2006), citados por Mauro (2008, p.12) colocam que a teoria da contingência estrutural trata a mudança organizacional como uma lacuna de *performance*; sendo esta o objetivo primário das organizações e estando abaixo das expectativas, inicia-se uma busca por novas práticas e estratégias.

Os que contestam essa teoria baseiam-se na alegação de que a decisão gerencial não é levada em conta e que a percepção dos gerentes sobre as características do ambiente deveria ser considerada como elemento principal de mudança.

O constante ajuste da organização às exigências do meio é extremamente difícil devido à existência de fatores no ambiente organizacional que impedem ou dificultam o processo de mudança.

Hannan e Freeman (1984), desenvolvendo o conceito de *inércia estrutural* afirmam que, apesar das organizações mudarem, existe um conjunto de forças que restringe essas mudanças – os *fatores inerciais*.

Tais fatores podem ser oriundos do interior da organização, envolvendo restrições nos custos da implantação, em equipamentos, em pessoal, a dinâmica de coalizões políticas, a tendência ao aparecimento de precedentes às normas estabelecidas, dentre outros.

Quando provenientes de fora dizem respeito às barreiras legais, as barreiras para a entrada ou saída do ramo de atividade da empresa, as relações já estabelecidas com outras empresas, por meio de trocas com outras organizações ou da necessidade de reconhecimento público, entre outros. Essas forças levariam a organização a desenvolver confiabilidade e responsabilização (*accountability*), competências exigidas pelo ambiente em que se encontram.

Neiva (2004, p.6) esclarece que “a confiabilidade e a responsabilização requerem que as estruturas organizacionais sejam altamente reproduzíveis, o que impede o direcionamento de recursos para a mudança. Alterações na estrutura gerariam fragilidade na organização, tornando-a presa da ação da seleção natural que somente mantém formas ótimas de organização. A capacidade organizacional de se reproduzir gera pressão inercial aumentada pela ação da seleção natural dentro de populações organizacionais”.

Os fatores responsáveis pelo sucesso da organização são também os que fomentam a inércia frente a uma mudança.

A *teoria da institucionalização* se caracteriza por restrições às mudanças, pois os teóricos entendem que as organizações efetuam ações para assumirem formas definidas pelo ambiente cultural e social externo (institucional), ou seja, a base de suas estruturas está em conformidade com a visão prevalente no ambiente de quais devem ser as estruturas dessas organizações e como elas devem atuar sendo, portanto, desnecessário qualquer tipo de mudança que altere essas estruturas.

Meyer e Rowan (1977), de acordo com essa teoria, afirmam que as organizações importam do ambiente as regras para sua estrutura e funcionamento conseguindo, assim, manter sua legitimidade perante esse ambiente e, portanto, aumentando a sua sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos requeridos.

DiMaggio e Powell (1983), em uniformidade com as idéias do institucionalismo, apresentam a proposta teórica do *isomorfismo* (homogeneização organizacional) para tentar explicar porque as organizações são bastante similares. Segundo os autores, as organizações incorporam crenças, valores e idéias presentes no ambiente institucionalizado, tornando-se cada vez mais similares a organizações de uma mesma população, ou seja, nas palavras dos autores “os atores racionais tornam as organizações cada vez mais similares, à medida que tentam mudá-las” (p.148).

DiMaggio e Powell (1983), observando a existência de dois tipos de isomorfismo – *isomorfismo competitivo*, estudado pela ecologia de populações – e o *isomorfismo institucional*, resultante de forças que pressionam as organizações para interação com o meio ambiente – apresentam três processos que atuam no tipo isomorfismo institucional.

O *isomorfismo coercitivo* – originário da influência e das pressões políticas formais e informais exercidas por outras organizações das quais a organização é dependente, bem como por expectativas culturais existentes na sociedade como um todo;

Os *processos miméticos* – utilização de respostas padronizadas para confronto à incerteza, imitação pela empresa de modelos que foram utilizados por outras empresas bem sucedidas;

As *pressões normativas* – originadas pela profissionalização dos indivíduos e necessidade de padronização de suas atividades nas organizações.

Neiva (2004, p.8) observa que “o isomorfismo atua porque formas não-ótimas são selecionadas ou porque os gerentes organizacionais aprendem formas de lidar com o ambiente e a ele se ajustar, o que gera estruturas organizacionais que refletem regras institucionalizadas e legitimadas pela sociedade e são formadas em torno de rituais de conformidade com a sociedade institucionalizada”.

Portanto, é passível de se perceber que, para os teóricos do institucionalismo e da inércia, as organizações apenas mudam para se adequar aos ambientes nas quais estão inseridas e que pouca ênfase é dada às dinâmicas internas envolvidas na mudança organizacional.

1.4. Modelos explicativos de mudança organizacional.

Armenakis e Bedeian (1999), em revisão da literatura sobre mudanças organizacionais, identificam que os diversos estudos nessa área procuram avaliar questões vinculadas:

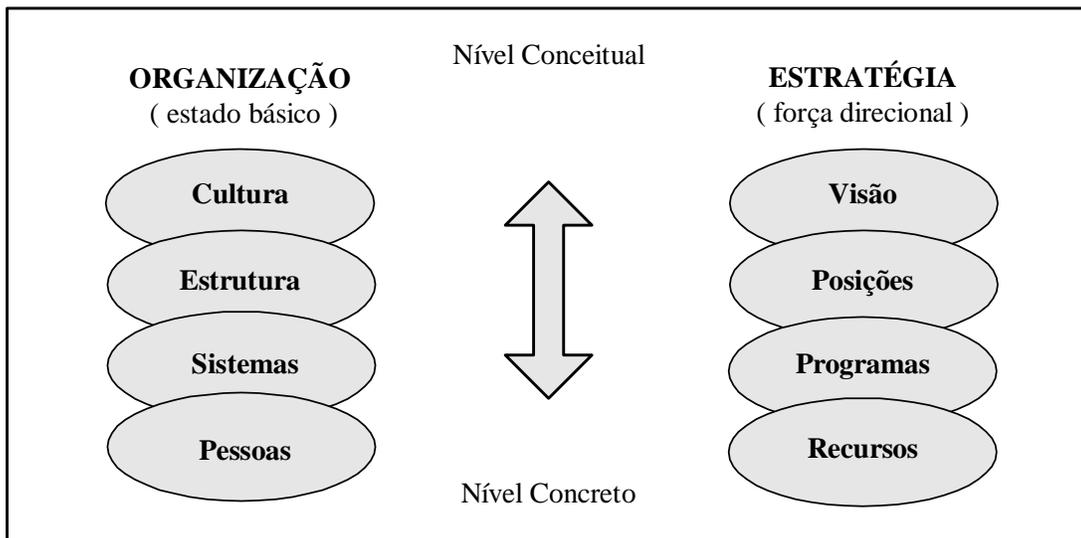
- Aos *conteúdos* (o que muda na organização);
- Aos *contextos* (das forças atuantes dentro e fora da organização);
- Aos *processos* (ações que ocorrem durante o processo de mudança) e

- Aos *critérios* (resultados da implantação da mudança).

Alguns modelos explicativos sobre o desenvolvimento causal de mudança organizacional foram propostos efetuando análise dos conteúdos – como os apresentados por Mintzberg e Westley (1992), Burke e Litwin (1992), ou análise de contexto, como o de Greenwood e Hinings (1996).

Para Mintzberg e Westley (1992) mudanças organizacionais envolvem um sistema de movimentação de ciclos que ocorrem dentro de duas esferas básicas, as pertinentes à organização (estado básico) e as pertinentes à estratégia (força direcional). Segundo os autores, essas mudanças podem ocorrer desde o nível mais conceitual (cultura / visão) ao nível mais concreto (pessoas / recursos), conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5. Conteúdos e níveis de mudança organizacional – Mintzberg e Westley (1992).



De acordo com Mintzberg e Westley (1992) os níveis da organização (cultura – estrutura – sistema – pessoas) correspondem conceitualmente e concretamente aos níveis da estratégia (visão – posição – programas – recursos). Para os autores uma alteração na cultura – nível organização – corresponde a uma alteração na visão – nível estratégia –

sendo que os dois níveis têm correspondência com a percepção e o entendimento dos membros da organização (repensar / reconsiderar).

Num nível abaixo, por exemplo, no caso de uma reestruturação, privatização, reajustes, reconfiguração, a organização pode alterar sua estrutura, o que corresponderá a uma alteração na posição – nível estratégia – em relação aos negócios, produtos e mercado.

Mais abaixo, o redesenho nos sistemas e procedimentos da organização, corresponderá a alterações em programas específicos na dimensão estratégica (retrabalho / reprogramação).

No nível mais baixo (concreto), a organização pode mudar as pessoas (ou seus trabalhos), incluir máquinas, uma nova arquitetura e outros recursos que concernem tanto ao campo de desenvolvimento organizacional quanto de gerenciamento de operações.

Segundo Mintzberg e Westley (1992) as alterações em um nível acima devem ser acompanhadas de alterações nos níveis abaixo. Portanto, de acordo com os autores, mudar a cultura da organização sem mudar a estrutura, alterar o sistema sem atingir as pessoas, mudar a visão estratégica sem mudar as posições ou implantar programas sem os recursos estratégicos adequados seriam atitudes sem grandes efeitos.

Para os autores as mudanças ocorrem nas formas dedutiva e indutiva. *A mudança dedutiva* segue do nível abstrato para o nível concreto, do nível da idealização para o nível da ação, do nível do pensamento para o tangível. *A mudança indutiva* segue em sentido oposto a anterior, de forma deliberada ou emergente. Segundo os autores, as organizações estão constantemente mudando em algum desses níveis, sendo que as mudanças mais expressivas ocorrem simultaneamente nos dois níveis e as mais frequentes nos níveis mais próximos ao concreto.

O modelo de Mintzberg e Westley (1992) proporciona uma melhor compreensão do escopo da mudança, embora não tenha sido utilizado nesse estudo.

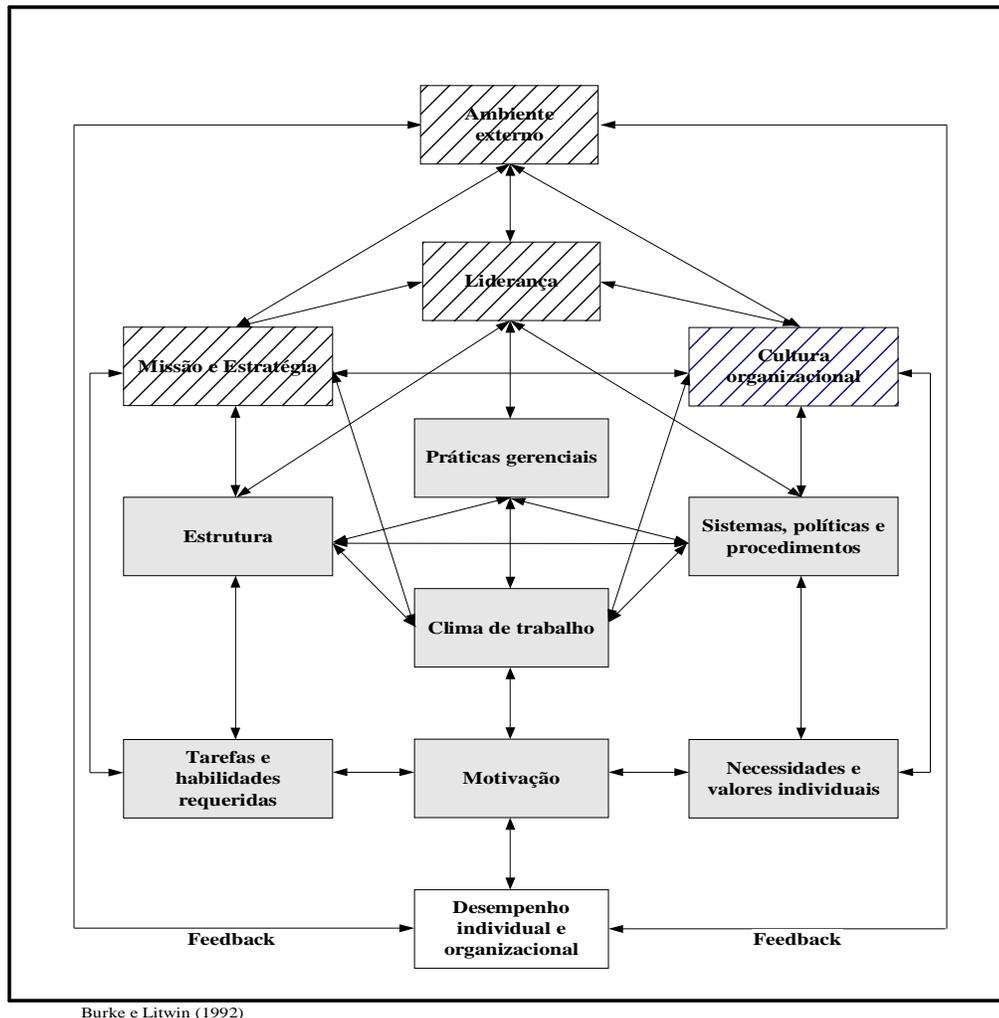
Outros estudiosos, como Burke e Litwin (1992) apresentam um modelo onde pressupõem a *congruência* entre o ambiente e os componentes organizacionais. Esse autor estabelece os conteúdos que caracterizam uma mudança transacional e os conteúdos que definem uma mudança transformacional. Qualquer ação sobre os conteúdos especificados geram o tipo de mudança indicado pelos autores.

A definição de congruência, conforme Nadler e Tushman (1992), citados por Mauro (2008, p.14), é “o grau em que as necessidades, demandas, metas e estruturas de um componente organizacional são coerentes com as necessidades, demandas, metas e estruturas de outro componente”.

No Modelo de Mudança e Desempenho de Burke e Litwin (1992), a premissa de congruência entre componentes e o ambiente é realçada pela afirmação na qual a ocorrência de alteração em um ou mais componentes do modelo, com certeza causaria impacto e necessidade de alterações em outros com intuito de se manter a congruência organizacional.

A proposta dos autores com a apresentação do Modelo é demonstrar as relações que ocorrem entre os *fatores transformacionais* e os *fatores transacionais*. Os fatores *transformacionais* – ambiente externo, missão e estratégia, liderança, cultura – encontram-se na parte superior do modelo, estando relacionados às caixas com traços diagonais. Os fatores *transacionais* abrangem a estrutura, as práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação, necessidades e valores individuais. Encontram-se identificados pelas caixas com preenchimento sólido. A Figura 6 apresenta o Modelo de Mudança e Desempenho de Burke e Litwin (1992) e as relações entre os fatores transformacionais e transacionais.

Figura 6. Modelo de Mudança e Desempenho de Burke e Litwin (1992).



Para Burke e Litwin (1992) a mudança transformacional é consequência da interação e das pressões do ambiente externo, demandando novos comportamentos dos empregados.

Na visão dos autores os fatores transformacionais possuem grande peso (nível de influência) no processo de mudança, pois, quando sofrem alterações, tendem a alterar os outros. Mudanças na missão, na estratégia, na liderança ou na cultura possuem mais peso do que fatores como a estrutura, as práticas gerenciais e os sistemas. Os fatores transformacionais encontram-se relacionados e conceituados na Figura 7.

Figura 7. Fatores transformacionais – Burke e Litwin (1992).

Ambiente externo (<i>external environment</i>)	Qualquer condição ou situação que influencia o desempenho da organização (mercado, mudanças na política econômica, governamentais, alterações no mercado mundial).
Missão (<i>mission</i>)	As crenças do gestor maior são passadas aos empregados como propósitos da organização.
Estratégia (<i>strategy</i>)	A forma como a organização pretende alcançar suas metas em determinado tempo.
Liderança (<i>leadership</i>)	Exercida pelos executivos em toda a organização e que servem de modelo para os outros empregados.
Cultura organizacional (<i>organizational culture</i>)	É o modo de “como as coisas são feitas” naquela organização. A cultura cria um sistema de significados e valores para os membros da organização.

Para Burke e Litwin (1992) o outro tipo de mudança – mudança transacional – é influenciada pelos fatores individuais e organizacionais que controlam as consequências motivacionais as quais refletem no desempenho grupal. Esses fatores estão relacionados às operações (transações) do dia-a-dia dos indivíduos no ambiente organizacional.

Para os autores os fatores relacionados à mudança transacional possuem *menor peso* (nível de influência) no processo de mudança em relação aos transformacionais, pois uma atuação sofrida por um fator transacional (a estrutura, por exemplo) poderá ou não afetar a organização como um todo, o que vai depender de qual estrutura foi alterada.

Os *fatores transacionais* encontram-se relacionados e conceituados na Figura 8.

Figura 8. Fatores transacionais – Burke e Litwin (1992).

Estrutura (<i>structure</i>)	São os arranjos de função e das pessoas em áreas específicas, com níveis de responsabilidade, comunicação e relacionamento que efetivam a missão e a estratégia empresarial.
Práticas de gerenciamento (<i>management practices</i>)	São as formas como os gerentes no curso normal dos eventos alocam pessoas e recursos materiais à sua disposição para seguir as estratégias organizacionais definidas.
Sistemas, políticas e procedimentos (<i>systems / policies / procedures</i>)	São as políticas e os mecanismos padronizados para facilitar o trabalho; os sistemas de recompensas e os sistemas de gerenciamento de informações.
Clima de trabalho (<i>work unit climate</i>)	São as impressões coletivas, expectativas e sentimentos que os membros das unidades de trabalho possuem e que afetam suas relações com seu chefe, seu grupo de trabalho e com outros grupos da organização.
Tarefas e capacidades requeridas (<i>task requirement / individual abilities</i>)	São os comportamentos e conhecimentos necessários para o efetivo desempenho e responsabilidade acerca de uma determinada atividade.
Motivação (<i>motivation</i>)	A tendência comportamental direcionada ao alcance de metas e objetivos, persistente até a concretização do almejado.
Necessidades e valores individuais (<i>individual needs / values</i>)	São fatores psicológicos específicos que fornecem significado e desejo para as ações e propósitos.

Segundo Burke e Litwin (1992), fatores transformacionais e transacionais quando alterados, afetam direta ou indiretamente a motivação e esta, por sua vez, afeta o desempenho. O desempenho (*performance*) organizacional afeta o meio externo (via seus produtos e serviços) bem como pode ser afetado por influências externas (mudanças econômicas etc.).

Burke e Litwin (1992) ressaltam ainda que efetuar mudanças numa organização é algo altamente complexo, devido ao alto número de variáveis mudando ao mesmo tempo, a

magnitude da mudança ambiental e a frequente resistência humana que criam um conjunto de confluências extremamente difíceis de prever e talvez impossíveis de controlar.

A ação sobre os conteúdos gera tipos de mudanças com escopos diferenciados, o que torna possível uma classificação das mudanças pautadas no conteúdo.

A contribuição do Modelo de Mudança e Desempenho de Burke e Litwin (1992) para este trabalho se deve ao estabelecimento de uma tipologia de mudança transformacional e transacional e as respectivas descrições dos seus conteúdos.

Lima e Bressan (2003, p.46) alertam, no entanto, que esse modelo “deixa de considerar os fatores que descrevem as relações de poder existentes dentro e fora da organização”.

Outro modelo, o de Greenwood e Hinings (1996), denominado pelos autores como *neo-institucionalismo*, busca explicar a incidência da mudança radical e o processo pelo qual ela ocorre. O modelo tem base numa nova proposta teórica surgida da união das proposições do antigo institucionalismo de Meyer e Rowan (1977) e do novo institucionalismo de DiMaggio e Powell (1983); postula a congruência entre ambientes organizacionais internos (endógenos) e externos (exógenos), além de considerar as dependências de poder como parte importante na determinação do fenômeno da mudança organizacional.

Na visão de Greenwood e Hinings (1993, 1996), as estruturas existentes na organização são elaboradas em função de moldes arquetípicos originados de esquemas interpretativos e socialmente compartilhados.

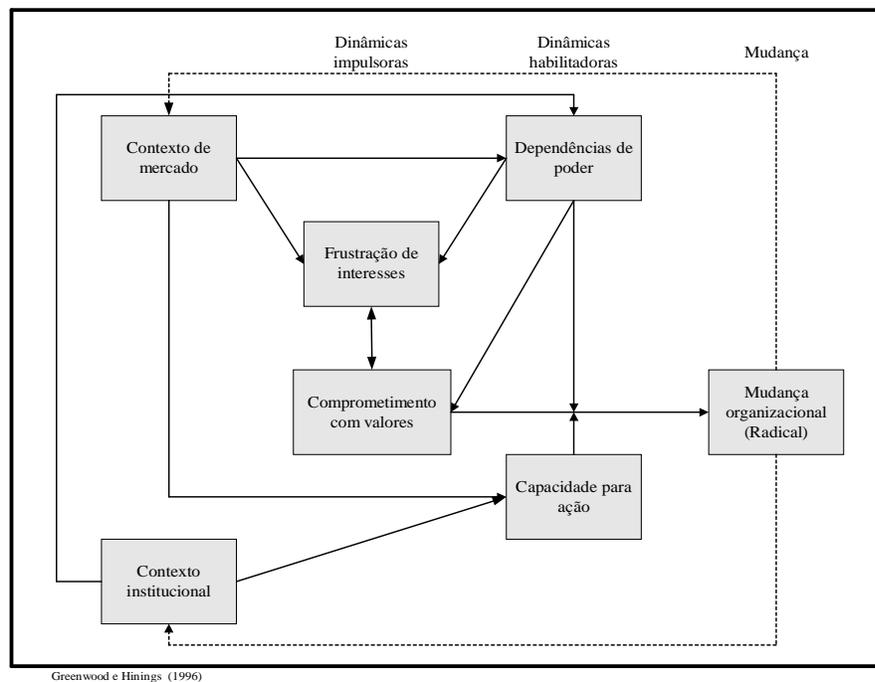
“Um *arquetipo* é um conjunto de estruturas e sistemas que refletem um simples esquema interpretativo. *Esquemas interpretativos* são padrões oriundos de idéias, crenças e valores compartilhados que apóiam e agregam estruturas e sistemas organizacionais” Greenwood e Hinings (1993, p.1053).

Os esquemas interpretativos são específicos de cada organização e por mais que forças isomórficas a pressionem no sentido de tornar as estruturas e ações organizacionais parecidas, dentro de um determinado nicho, sempre haverá diversidade em função da diferença existente nos esquemas interpretativos.

Para Greenwood e Hinings (1993, 1996) a coerência arquetípica é proveniente do relacionamento consistente entre os esquemas interpretativos e os sistemas e estruturas existentes na organização. Portanto, segundo os autores, uma mudança radical envolve a quebra da orientação anterior e a transformação da organização. Sendo assim, a mudança radical é a movimentação de um modelo arquetípico existente, conhecido e legitimado para um novo, desconhecido e abundante de novas proposições.

O modelo de Greenwood e Hinings (1996) encontra-se representado na Figura 9.

Figura 9. Modelo de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996).



No modelo, os autores apresentam a incidência da mudança radical em função da combinação entre *variáveis exógenas* (contexto mercadológico e institucional) e

endógenas (internas à organização) que abrangem as *dinâmicas impulsoras/precipitadoras* (frustração de interesses, comprometimento com valores) e as *dinâmicas habilitadoras* (dependência de poder e capacidade para ação).

As variáveis exógenas envolvem os contextos mercadológico e institucional.

O *contexto mercadológico*, segundo um conjunto de definições sintetizadas por Mauro (2008, p.58), está relacionado ao “espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela atividade e controle eficiente de seus sistemas de produção”.

O *contexto institucional* “é o espaço de construção e difusão de idéias, crenças, normas valores, regras e requerimentos que constituem os moldes para organizar e condicionam a legitimidade da organização” (Mauro, 2008, p.58).

As variáveis endógenas – dinâmicas impulsoras e as dinâmicas habilitadoras:

As *dinâmicas impulsoras/precipitadoras* envolvem o confronto entre forças de grupos com interesses diversos que procuram alocar recursos escassos de acordo com a satisfação desses interesses.

Segundo Greenwood e Hinings (1996), o grau de insatisfação dos grupos em relação à resposta aos seus interesses pode gerar pressão ou inércia para a mudança do modelo existente na organização.

Portanto, de acordo com os autores, a dinâmica impulsora *frustração de interesses* seria o resultado de uma avaliação negativa feita por grupos, sobre a alocação de recursos escassos efetuada pela organização.

Para Greenwood e Hinings (1996) a dinâmica impulsora *comprometimento com valores* está vinculada ao direcionamento tomado pelos grupos no apoio ou rejeição aos modelos organizacionais vigentes, avaliando se vão ao encontro ou de encontro aos seus atuais interesses; esta decisão deverá possibilitar ou impedir o desenvolvimento do

processo de mudança. Desta forma, se um grupo percebe que o novo modelo proposto satisfaz os seus valores e interesses, proporcionará apoio para a efetivação da mudança.

As *dinâmicas habilitadoras* envolvem as diferenças de poder entre os grupos de interesses e a habilidade de gerenciamento do processo de mudança de um modelo para outro.

Greenwood e Hinings (1996) alertam que alguns grupos possuem maior poder e habilidade para influenciar indivíduos e outros grupos na organização, o que lhes confere grande potencial para facilitar ou dificultar mudança. Dessa forma, a alteração de um modelo para outro envolve a avaliação da dependência de poder desses grupos existentes na organização.

A *dependência de poder*, de acordo com Greenwood e Hinings (1996), pode ser entendida como a capacidade que indivíduos e grupos têm de interferir nas decisões estratégicas da organização por meio do controle de recursos.

Visto assim, qualquer alteração proposta no molde arquetípico vigente necessariamente deve ser “avalizada” por grupos que possuam grande poder de convencimento e manipulação dos recursos necessários para a efetivação da mudança.

Outra dinâmica habilitadora diz respeito à *capacidade para ação*, que conforme Greenwood e Hinings (1996), encontra-se vinculada à disponibilidade de recursos dentro da organização e a habilidade desta em mobilizá-los para a alteração de um modelo institucional para outro.

Segundo os autores, a dificuldade da organização de mobilizar suporte ou recursos internos (indivíduos e grupos), que estejam positivamente associados às alterações do modelo arquetípico, é um dos fatores que dificultam o processo de mudança organizacional.

O modelo de Greenwood e Hinings (1996), na visão de Lima e Bressan (2003), relaciona mudanças no ambiente externo a mudanças em fatores inerentes a organização e esta relação atua como determinante da mudança organizacional. Conforme as autoras, o modelo “separa as influências do mercado e institucionais do meio ambiente, como preconizado pela ecologia das populações e pela teoria de institucionalização, e considera as dependências de poder como parte importante da determinação do fenômeno da mudança” (p.47).

A contribuição do modelo de Greenwood e Hinings (1996) para este trabalho se dá devido à atenção despertada pelos autores para as variáveis contextuais mercadológicas e institucionais, a dinâmica interna, mas, principalmente, das características organizacionais (e de seus membros), que são fatores facilitadores ou dificultadores para desencadear um processo de mudança organizacional, objeto principal deste estudo.

A utilização dos modelos de Burke e Litwin (1992) e de Greenwood e Hinings (1996) como base neste trabalho se deve ao fato de serem complementares na abrangência do fenômeno da mudança organizacional, tanto pela identificação dos conteúdos de mudança e sua função em facilitar o processo – Burke e Litwin (1992) – quanto pela descrição da influência da dinâmica das relações de poder, dos interesses existentes no interior da organização e da capacidade para ação – Greenwood e Hinings. (1996).

No estudo da dinâmica da mudança organizacional, um ponto importante diz respeito à análise dos fatores que podem influenciar o processo positiva ou negativamente, sejam eles pertinentes aos membros integrantes ou mesmo às características existentes na própria organização.

Para tanto, o conhecimento de outro construto atuante no processo de mudança – *a capacidade organizacional* – é fundamental para este trabalho. Esse construto é estudado no Capítulo 2.

Capítulo 2 – Capacidade organizacional para mudança.

O termo capacidade é definido nos dicionários e utilizado corriqueiramente vinculado às idéias de condição, de qualidade ou de potencial para se exercer uma atividade ou mesmo para se efetuar algum tipo de ação. Objetos e pessoas são frequentemente qualificados em função dos seus potenciais para a realização de algo a que se propõem de forma efetiva.

No ambiente organizacional o termo assume conotações semelhantes, vinculando-se às condições necessárias para a empresa ou para seus empregados atuarem de forma a adaptar-se e garantir suas sobrevivências.

Segundo os estudos de Neiva (2004, p.68), “o conceito de capacidade organizacional tem sido amplamente discutido na literatura”, sendo conceituado ou tipificado de acordo com as áreas e interesses de atuação dos pesquisadores.

2.1 Conceitos de capacidade organizacional para mudança.

Greenwood e Hinings (1996) desenvolveram o conceito de *capacidade para ação* a fim de explicar as várias formas que as organizações têm de lidar com as pressões para mudança. Tal conceito envolve a existência de algumas características na organização ou de seus membros que permitem o desenvolvimento de uma ação no sentido de se efetuar mudança organizacional.

Conforme anteriormente mencionado, Greenwood e Hinings (1996) postulam que os fatores que habilitam a organização para a mudança são a dependência de recursos e a capacidade de ação na dinâmica intra-organizacional.

Visto assim, esses autores colocam que o processo de mudança organizacional possui fraca possibilidade de efetivação em função da dificuldade da mobilização de suporte ou recursos internos que estejam positivamente associados à introdução de mudanças na organização.

Neiva (2004), baseada nos trabalhos de Tienari e Tainio (1999), afirma que “atrelado ao conceito de capacidade organizacional, o termo *flexibilidade* tem sido usado intimamente para se referir ao conjunto de capacidades e atributos que facilitam ajustes da organização às mudanças ambientais”. Segundo a autora, esse termo tem relações com a noção de flexibilidade gerencial e envolve uma série de fatores como:

“A centralização ou a descentralização das decisões, a atribuição de autonomia ao trabalhador, o contínuo de hierarquia-integração que envolve a estruturação de equipes entre unidades, projetos e grupos de trabalho, a dicotomia entre a especialização e generalização na atuação do trabalhador, e a quebra das estruturas burocráticas, cheias de normas e procedimentos que impedem a constante habilidade de responder às rápidas e surpreendentes alterações no ambiente” Neiva (2004).

Essa autora avalia os trabalhos de Lehman, Greener e Simpson (2002) e realça que outro conceito – *o de prontidão* – aparece vinculado à idéia de capacidade organizacional para mudança. Segundo a visão desses autores, o conceito de prontidão considera a percepção dos membros da organização quanto ao seu ambiente de trabalho, especialmente relativos aos atributos organizacionais pertinentes à capacidade para mudanças.

A prontidão envolve aspectos motivacionais (pressões internas e externas para efetuar mudanças), recursos organizacionais (suporte organizacional), atributos dos membros da organização (atitudes vinculadas a oportunidades de crescimento, medidas de auto-eficácia) e o clima organizacional (cooperação, autonomia dos membros, facilidade de comunicação, tipo de gerenciamento).

O conceito de prontidão está vinculado à percepção do indivíduo sobre as suas condições pessoais para a efetivação de um processo de mudança. A capacidade

organizacional para mudança envolve tanto a existência de condições no indivíduo, quanto às condições existentes na organização para a consecução de mudanças organizacionais.

Autores como Prochaska e DiClemente (1994), Cunningham e cols. (2002) de acordo com suas áreas de conhecimento, entendem o construto capacidade para mudança como uma disposição para tal – “*readiness for organizational change*” – correlacionando-o ao sentido de prontidão, direcionando o olhar exclusivamente para as condições existentes nos indivíduos, as quais permitiriam ou não facilitar o processo de mudança em ambientes de atendimento à saúde.

Teece, Pisano e Chuen (1997) utilizam o termo capacidade dinâmica (*dynamic capabilities*) como sendo “o que habilita uma organização para integrar, construir, e reconfigurar competências externas e internas para responder rapidamente às exigências do ambiente” (p.516). A utilização dessas competências envolve o uso de recursos que, segundo os autores, são os ativos específicos de cada organização e que são difíceis, senão impossíveis de se imitar.

Collis (1994), se utilizando do termo capacidade dinâmica, apresenta uma hierarquia de três níveis. O primeiro nível, o funcional, inclui as capacidades que são essenciais para a sobrevivência organizacional e a manutenção do processo do seu principal negócio. O segundo nível está diretamente relacionado à existência de componentes dinâmicos, à inovação em relação a produtos e a resposta às tendências de mercado. O terceiro nível está relacionado à capacidade da organização em desenvolver estratégias mais rapidamente que os competidores na identificação e captação de recursos. Essa identificação deve ser tão ou mais veloz que as exigências do meio, e efetuadas em tempo hábil, de forma a permitir mudanças e adaptações na organização.

Para Eisenhardt e Martin (2000), a capacidade dinâmica consiste em um conjunto específico e identificável de processos existentes na organização e de seus membros que

são aceitos e conhecidos em seus detalhes pelos mesmos e que, dependendo da emergência, permitem à organização gerar uma nova estratégia na criação de outros valores. A combinação desses processos envolve o desenvolvimento de produtos, a administração da cadeia de fornecimento, o relacionamento com os clientes, o gerenciamento e as parcerias estratégicas. Os autores não deixam claro que tipos de processos são esses e de que forma eles são percebidos ou exercem influência na organização.

Seguindo o conceito de capacidade dinâmica, Thompson (2008) a define como a capacidade integrada de sustentabilidade da organização em reconfigurar, adquirir e liberar recursos para assegurar alinhamento com as mudanças no ambiente.

Parsons (1964), citado por Staber e Sydow (2002), apresenta o conceito de *capacidade adaptativa* como um processo de pesquisa constante da organização visando acentuar sua habilidade para sobreviver em face da inalteração dos seus recursos. Tais habilidades envolvem a capacidade para lutar contra as incertezas e análises constantes das variações imprevisíveis. Esse entendimento contrasta a *capacidade adaptativa* com o conceito de *adaptação*, no qual o primeiro está caracterizado pela manutenção na organização de uma dinâmica de identificações, oportunidades, aprendizagens e interpretações variáveis do meio e o segundo como apenas uma adequação pura e simples às exigências do ambiente externo.

Judge e Elenkov (2005), em acordo com a teoria baseada na alocação de recursos (*resource-based view – RBV*), entendem *capacidade para mudança* como “uma ampla e dinâmica capacidade existente na organização, que permite a empresa adaptar as velhas capacidades às novas ameaças e oportunidades e assim criar novas capacidades” (p.893).

Segundo os autores, a organização e o meio interagem continuamente para estabelecer equilíbrio na dinâmica da situação. Como o objetivo é manter o equilíbrio, a

organização constantemente se vê na necessidade de criar novas capacidades. Acrescentam ainda que a capacidade de mudança organizacional (“*organizational capacity for change – OCC*”) possui oito dimensões distintas, conforme apresentado na Figura 10:

Figura 10. Dimensões da capacidade de mudança organizacional – Judge e Elenkov (2005).

Liderança e credibilidade (<i>trustworthy leadership</i>)	A capacidade do líder de transmitir segurança e confiabilidade para os membros da organização.
Confiança dos seguidores (<i>trusting followers</i>)	A habilidade dos integrantes em discordar ou concordar construtivamente com os novos caminhos definidos pelos líderes.
Formação de líderes (<i>capable champions</i>)	A habilidade da organização em atrair, reter e desenvolver lideranças.
Envolvimento da média gerência (<i>involved midmanagement</i>)	A habilidade da gerência em nível médio em estabelecer “ <i>link</i> ” entre a alta gerência e o restante dos membros da organização.
Cultura inovadora (<i>innovative culture</i>)	A habilidade da organização em estabelecer e encorajar novas idéias.
Cultura responsável (<i>accountable culture</i>)	A habilidade da organização para administrar responsabilmente os recursos e chegar às metas determinadas.
Sistemática de comunicação (<i>systems communication</i>)	A habilidade da organização em estabelecer comunicação vertical, horizontal com clientes e demais <i>stakeholders</i> .
Sistemática de acompanhamento (<i>system thinking</i>)	A habilidade da organização em focar nas raízes e causas do problema e reconhecer as interdependências dentro e fora dos limites da organização.

McGuinness e Morgan (2005) discorrem a respeito da capacidade incessante da organização de implementar mudanças, ou seja, a “capacidade para conduzir e administrar uma cascata em série de iniciativas inter-relacionadas de mudança que são consistentes com um tipo inerente de dinâmica estratégica” (p.1312).

Meyer e Stensaker (2006) entendem a capacidade para a mudança como a distribuição e o desenvolvimento de capacidades operacionais necessárias para sustentar o desempenho organizacional por longo tempo.

Para Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003, p.86) capacidade de mudança é “o grau em que *aspectos da organização* e *aspectos do processo* contribuem para as mudanças ou as restringem”.

Segundo os autores, *os aspectos da organização* também podem contribuir ou restringir mudanças, pois como são interrelacionados, a alteração em um deles afeta diretamente a outro. Os aspectos da organização encontram-se relacionados e conceituados na Figura 11.

Figura 11. Aspectos da organização que contribuem ou restringem mudanças – Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003).

Metas e Estratégias da organização (<i>goals and strategy of the organization</i>)	O conhecimento das metas e das estratégias organizacionais por todos os seus membros.
Estrutura de trabalho (<i>structure</i>)	Características da estrutura de trabalho (orgânica x mecanicista).
Cultura organizacional (<i>culture</i>)	Cultura organizacional direcionada à inovação e à orientação.
Tecnologia na comunicação (<i>technology</i>)	Presença de elevado nível de informação e uso da tecnologia como ferramenta de comunicação.
Características do trabalho (<i>job characteristics</i>)	Grau de satisfação dos membros com o tipo de trabalho realizado e as possibilidades de desenvolvimento.
Relações internas de poder (<i>power relations</i>)	O balanço entre a autonomia e a dependência mútua de grupos e indivíduos na organização.

De acordo com Gravenhorst e Werkman e Boonstra. (2003), *os aspectos do processo* também podem exercer influência, seja contribuindo ou dificultando mudanças na organização. Na visão dos autores, esses aspectos geralmente não são levados em conta quando a capacidade de mudança organizacional é determinada. Começam a ser visualizados pelos membros somente após a organização já ter definido as metas de mudança e a forma de efetuar-las.

Os aspectos do processo que podem contribuir ou restringir mudanças são apresentados e conceituados por meio da Figura 12.

Figura 12. Aspectos do processo que contribuem ou restringem mudanças – Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003).

Metas e Estratégias da mudança (<i>goals and strategy of change</i>)	A transformação dos objetivos abstratos e das estratégias de mudança em ações concretas.
Aspectos tecnológicos (<i>technological aspects</i>)	A integração tecnológica da empresa com o processo de mudança.
Tensões e relações de poder dos grupos (<i>tensions within and between groups in the organization</i>)	As tensões existentes geradas e entre os grupos pró e contra a mudança.
O tempo do processo (<i>the timing of the process</i>)	“Timing” do processo de mudança, envolvendo a intensidade e o tempo de adaptação dos indivíduos com a mudança.
Suporte de informações (<i>information supply</i>)	Fornecimento de informações claras e honestas a todos os membros da organização, com a utilização de várias mídias.
Geração de suporte para a mudança (<i>generation of support for the change</i>)	Geração de suporte e participação dos empregados.
O papel dos gerentes da mudança (<i>the role of change managers</i>)	O papel dos gestores de mudança envolvendo a credibilidade e a confiança, diminuindo a incerteza.
O papel dos gerentes de linha (<i>the role of the line managers</i>)	O papel dos gerentes de linha envolvendo a aplicação de ações concretas de mudança nos seus departamentos e equipes.
Resultados esperados (<i>expected outcomes</i>)	Os resultados (psicológicos) esperados. Condições que ajudam os indivíduos a desenvolver atitudes direcionadas à mudança.
Suporte para mudança (<i>support for change</i>)	O suporte dado pelos empregados ao processo de mudança; seu envolvimento por meio da utilização de idéias e participação na condução da mudança.

Para Neiva (2004), Neiva e Torres da Paz (2007), a *capacidade organizacional para a mudança* está vinculada à existência de condições ou características organizacionais, ou dos seus membros, que são positivamente relacionados à implantação de mudanças ou que talvez funcionem como facilitadores do estabelecimento dessa

mudança. Neiva (2004), a partir da literatura existente, divide os fatores de capacidade organizacional para mudanças em transformacionais e transacionais de acordo com o impacto destes sobre o escopo e tempo/velocidade dos processos de mudanças organizacionais.

A conceituação de capacidade organizacional para mudança de Neiva (2004) foi utilizada como base para este trabalho, se adequando ao proposto por Greenwood e Hinings (1996).

Capítulo 3 – Justificativa para o estudo.

A partir do conteúdo apresentado – conceituação de mudança organizacional, definição de capacidade organizacional para mudança, conhecimento dos estudos de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) – identifica-se a importância e a influência dos fatores de capacidade organizacional no processo de mudança no ambiente de trabalho.

Conforme observado por Neiva (2004), Neiva e Torres da Paz (2007) essas características ou fatores, quando sofrem ações, podem atuar facilitando ou restringindo as possibilidades de mudança na organização.

Desta forma, justifica-se avaliar se os fatores de capacidade organizacional para *mudanças transformacionais* e os fatores de capacidade organizacional para *mudanças transacionais* influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança na organização.

Fischer (2002), citado por Neiva (2004, p.93) salienta que “a compreensão da mudança organizacional requer a consideração de diversos fatores, mas a predição pode requerer a consideração de poucos fatores combinados que precisam ser conhecidos”.

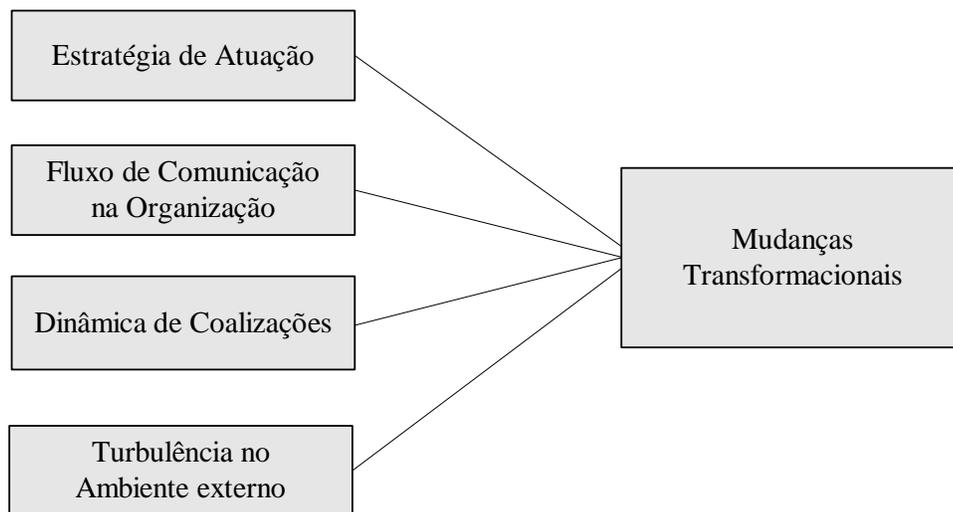
Segundo Neiva (2004), a capacidade organizacional para mudança envolve a presença de oito fatores preponderantes: o fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização; a existência de uma estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; a existência de coalizões organizacionais apoiadoras da mudança; a turbulência no ambiente externo; a autonomia de unidades e pessoas na organização; ao trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades; a burocracia, o continuísmo organizacional; a confiança na atuação gerencial.

Considerando que Neiva (2004) divide os fatores de capacidade organizacional para mudanças em *transformacionais* e *transacionais*, o presente estudo hipotetiza que esses

fatores podem estar associados à percepção do tipo de mudança que eles facilitam ou dificultam na organização.

Quatro são os fatores que podem influenciar na implantação de *mudanças transformacionais* e foram descritos segundo os estudos realizados por Neiva (2004). Tais fatores encontram-se relacionados na Figura 13.

Figura 13. Fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais.



A *estratégia de atuação* diz respeito à existência de um plano de ação orientado para ações de médio e longo prazos que deverão ser desenvolvidas para que a organização obtenha ou garanta coerência interna e externa. Engloba a necessidade de estar coerente com as demandas do ambiente externo, o estabelecimento de uma visão de futuro para a organização, o conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados, sua avaliação periódica e o monitoramento do ambiente externo para as decisões operacionais.

A identificação da existência na organização de estratégias de atuação adequadas às constantes alterações do meio favorece o indivíduo a perceber a ocorrência de mudanças transformacionais no ambiente organizacional.

Segundo Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993), a *estratégia de atuação* é uma variável determinante para a ocorrência de diversos tipos de mudança organizacional.

Fluxo de comunicação – está relacionado às características existentes no processo de comunicação que favorecem a mudança na organização. *O fluxo de comunicação* envolve a forma clara, objetiva e rápida na transmissão de informações, o acesso às informações necessárias ao trabalho e o intercâmbio com outras unidades ou organizações.

De acordo com Damanpour (1991); Mignerey e Rubin (1995); Bressan (2001) e Neiva (2004), o *fluxo de comunicação* eficiente diminui incertezas e facilita o processo de mudança.

Dinâmica de coalizões – diz respeito ao modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui o interesse das alianças em promover mudanças, o patrocínio, a pressão ou resistência de grupos com liderança e grande influência, a satisfação de grupos influentes com a atual forma de funcionamento da organização.

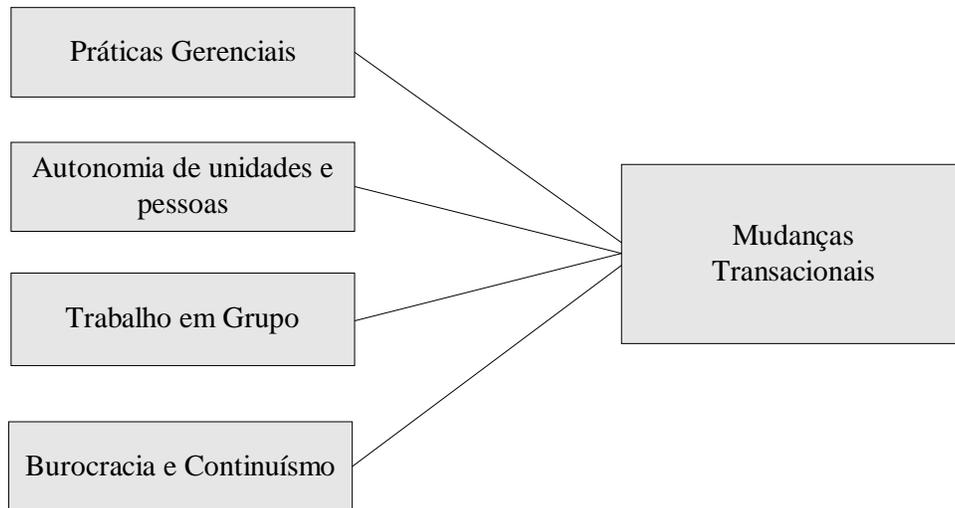
Segundo Greenwood e Hinings (1996), a força das coalizões existentes pode facilitar ou dificultar o processo de mudança organizacional.

Turbulência no ambiente externo – refere-se às forças do ambiente externo que funcionam como estímulos para a mudança na organização. Engloba o surgimento de novas tecnologias, novas regulamentações, alterações políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores e dos membros da sociedade.

De acordo com Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993); Nadler, Shaw e Walton (1994), Mintzberg e Westley (1992) a turbulência do ambiente é uma variável determinante para a ocorrência de mudança organizacional, pois levam a organização a efetuar ações em resposta às alterações ocorrentes no meio.

Os fatores existentes na organização que podem influenciar na implantação de *mudanças transacionais* foram descritos segundo os estudos realizados por Neiva (2004). Tais fatores encontram-se relacionados na Figura 14.

Figura 14. Fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais.



Práticas gerenciais – São as práticas assumidas pelos gerentes para gerir seus recursos direcionados a ações que facilitam a mudança na organização. Engloba a necessidade de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Inclui a clareza de objetivos; a definição e o estabelecimento de metas claras; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e idéias 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.

Segundo Burke e Litwin (1992) as práticas gerencias podem influir no comportamento do empregado estimulando a participação no processo de mudança.

Autonomia de unidades e pessoas na organização – diz respeito ao processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes quanto a organização.

Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades – diz respeito à forma que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização. A ênfase é dada na atuação dos grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas e atuação conjunta de várias unidades.

Burocracia e continuísmo organizacional – refere-se à existência de barreiras que impedem a adoção de inovações na organização. Aqui se inclui a existência de um número alto de níveis hierárquicos, formalização e padronização de procedimentos, com repetição de práticas rotineiras, existência de regras e burocracia que impedem a renovação do trabalho na organização. É reforçada a idéia de se fazer sempre o mesmo e da mesma forma, no contexto da organização.

É ponto pacífico que somente o indivíduo possui capacidade cognitiva para a análise racional dos estímulos percebidos por seus sentidos. Quando, neste estudo, busca-se avaliar a percepção de mudanças transformacionais ou de mudanças transacionais ocorridas na organização, tem-se como foco as percepções que o indivíduo possui sobre as alterações transformacionais (radicais) ou transacionais (contínuas) ocorridas no seu ambiente de trabalho. A influência exercida pelos fatores de capacidade organizacional para mudanças nessa percepção é possível de ser mensurada.

3.1 Pergunta de pesquisa e objetivos.

Conforme visto por Burke e Litwin (1992), os fatores ou características podem facilitar ou dificultar a ocorrência de mudanças transformacionais ou transacionais no contexto organizacional.

Baseado nessa colocação e no foco de interesse deste trabalho a seguinte questão foi levantada: *Os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança no*

ambiente organizacional? A obtenção de respostas para essa questão é o objetivo primeiro deste estudo.

A validação do Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais é o objetivo secundário deste trabalho.

3.2 Definição das Variáveis

Na busca de informações que possam responder à questão de pesquisa, algumas variáveis pertinentes foram identificadas e apresentadas por meio das Figuras 15 e 16.

Figura 15. Variáveis Predictoras – 8 fatores de capacidade organizacional para mudanças.

<p>Variáveis Predictoras (antecedentes/explicativas/independentes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de atuação • Fluxo de comunicação na organização • Dinâmica de coalizões • Turbulência no ambiente externo • Práticas gerenciais • Autonomia das unidades e pessoas • Trabalho em grupo • Burocracia e continuísmo
--	---

Figura 16. Variáveis Critério – Percepção de mudanças transformacional e transacional.

<p>Variável Critério – VC¹ (consequente/dependente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de mudança transformacional
<p>Variável Critério – VC² (consequente/dependente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de mudança transacional

3.3 Hipóteses.

Em função da questão formulada – se os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança no ambiente organizacional, foi possível o levantamento de duas hipóteses e que contrastam com a hipótese nula (H⁰).

Primeira Hipótese (H^1) – os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais influenciam positivamente a percepção de mudanças transformacionais na organização.

Segunda Hipótese (H^2) – os fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais influenciam positivamente a percepção de mudanças transacionais na organização.

Hipótese Nula (H^0) – os fatores de capacidade organizacional para mudanças não influenciam a percepção de mudanças na organização.

Capítulo 4 – Método.

4.1 Característica da organização.

A organização escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é um órgão executor da política de transportes determinada pelo Governo Federal. Uma autarquia vinculada ao Ministério dos Transportes, implantada em fevereiro de 2002 para desempenhar as funções relativas à construção, manutenção e operação de infra-estrutura dos segmentos do Sistema Federal de Viação sob administração direta da União nos modos rodoviário, ferroviário e aquaviário.

O Órgão é dirigido por um conselho administrativo e por sete diretores nomeados pelo Presidente da República e conta com recursos da União para a execução das obras. Possui Unidades Administrativas em todas as regiões do País, totalizando, aproximadamente, mil e duzentos funcionários. Tem sua sede em Brasília – DF (local deste estudo) onde trabalham, entre funcionários e terceirizados, um contingente de quatrocentos e cinquenta indivíduos.

A escolha se deu pelo fato da referida organização ter passado por mudanças (conforme conceito apresentado) ao longo dos anos, fato inicialmente identificado por alguns informantes-chave, antigos na organização e que vivenciaram esses processos desde a criação do Órgão.

O grupo de informantes-chave era composto por três funcionários de carreira, sendo um diretor de topo, com oito anos de trabalho no Órgão; um gerente de recursos humanos com seis anos de atuação e um assessor com mais de dois anos de trabalho.

A utilização do critério dos informantes-chave vai ao encontro do proposto por Glick e cols.(1990), mencionado por Mauro (2008, p.66), que colocam a necessidade dos informantes-chave serem “capazes de descrever os principais eventos ocorridos na

organização e a sua importância, bem como articular de maneira clara os fatores antecedentes e consequentes de tais eventos”.

4.2 Característica do contexto.

A organização participante surgiu em 2002 com objetivo de unificar órgãos que desempenhavam atividades relativas à construção, manutenção e operação de infraestrutura nas áreas terrestre (rodovias, ferrovias, viadutos etc.), marítima e lacustre (portos, canais etc.).

Essa unificação gerou o encontro de culturas diferentes, formas de se trabalhar distintas, provindas de funcionários especializados, conhecedores de suas áreas de trabalho, com muitos “anos de casa” nos seus antigos órgãos, conflitando com um grande número de terceirizados novatos na área, oriundos de instituições diversas que desconheciam as atividades a serem desempenhadas (heterogeneidade nas organizações – Greenwood e Hinings, 1996). Tal fato, segundo informantes-chave, gerou em alguns momentos, problemas de natureza hierárquica, de poder e relativas ao trabalho em grupo (fatores transformacionais e transacionais – Burke e Litwin, 1992; Neiva, 2004). Um fator preponderante para tais conflitos foi a substituição das chefias, até então desempenhadas por funcionários de carreira e qualificação técnica, por indivíduos politicamente articulados.

Esse Órgão, por encontrar-se sob a administração direta da União, desde a sua criação vem sofrendo, segundo os informantes-chave, “constantes influências políticas na sua gestão”. As trocas de gestores nos altos escalões são frequentes, o que vem se refletindo na descontinuidade de planos e estratégias de atuação.

De acordo com as políticas adotadas pelo Governo Federal, o Órgão sofre direcionamento para adequar-se a essas novas propostas, como a priorização de um modo – o rodoviário, por exemplo – em detrimento dos outros. Internamente também sofre

pequenas alterações de rumo conforme as necessidades e objetivos políticos de seus gestores.

Nas entrevistas com os informantes-chave para a coleta de informações das características do Órgão e do contexto de mudanças, algumas considerações foram verbalizadas por estes: “Não há um rumo maior definido”. “Qualquer estratégia que esteja estabelecida pelo Órgão, de forma geral, é desconhecida pelos funcionários” (metas e estratégias da organização – Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003). “Os funcionários apenas tomam conhecimento sobre a sua área”. “A interação e a comunicação entre o rodoviário, o ferroviário e o aquaviário é precária”. Infere-se das considerações feitas pelos informantes-chave de que há, por parte dos empregados, o desconhecimento de uma estratégia definida para o Órgão como um todo.

Tais considerações remetem aos fatores de capacidade organizacional – estratégia de atuação e o fluxo de comunicação na organização – fatores que podem influenciar na implantação de mudanças transformacionais (Burke e Litwin, 1992; Neiva 2004).

Ainda segundo os informantes-chave, excetuando-se a alteração ocorrida com a unificação dos órgãos em 2002 (mudança transformacional – Burke e Litwin, 1992) apenas pequenas alterações vem acontecendo, e que não afetam a estrutura organizacional como um todo.

O ambiente de trabalho no Órgão foi se adaptando e direcionando-se às necessidades que surgiram, sendo, segundo os informantes-chaves, “fisicamente adequado ao desempenho das atividades ao qual se propõe”.

Em 2006 ocorreu um concurso para o preenchimento de vagas no quadro de funcionários técnicos e de nível médio (mudança transacional – Burke e Litwin, 1992). Ao longo dos anos foram contratados novecentos e quarenta e cinco funcionários em todo o Brasil. Desde então, vem ocorrendo desistências, pedidos de transferências (características

do trabalho – Gravenhorst, Werkman e Boonstra, 2003) e outras situações que, em 2009, “do total de funcionários contratados restam somente seiscentos e trinta atuando no Órgão”.

Outra mudança transacional (Burke e Litwin, 1992), segundo os informantes-chaves, ocorreu em 2004, com a transferência da administração da área de informática para uma instituição prestadora de serviços. Desde então essa instituição “vem implantando uma nova tecnologia que visa à diminuição da burocracia, por meio da digitalização de documentos”. De acordo com informantes-chaves “essa mudança tem gerado conflitos com grupos mais antigos” que acreditam na ineficácia de tal ação e na permanência de formas de trabalho já existentes e mais adequadas aos seus interesses (Greenwood e Hinings, 1996). Para esses funcionários, “a mudança gerou perda de agilidade e dificuldade para a resolução de pequenos problemas vinculados a essa área”.

4.3 Característica da Amostra.

Neste estudo define-se como funcionário, todo aquele que em qualquer nível hierárquico da organização, possui vínculo empregatício legal e recebe remuneração pelas atividades que desempenha na organização. Portanto, indivíduos terceirizados, provenientes de outros órgãos, foram da mesma forma, categorizados como funcionários. Esses funcionários, agora tratados como respondentes, foram selecionados aleatoriamente nos diversos setores do Órgão, desde que os seus perfis cumprissem a exigência de estarem desenvolvendo suas atividades há pelo menos dois anos, indiferentemente de serem efetivos ou terceirizados.

O estudo visou abranger o maior (N) possível em relação ao total existente (N=450) no Órgão – Sede. Tempo de serviço inferior a dois anos, férias, afastamentos por motivos de saúde, viagens, congressos e outras atividades externas, fizeram com que muitos

indivíduos fossem de fora da pesquisa. O número de respondentes alcançados neste estudo foi de N=340, o que corresponde a 75,6% do total.

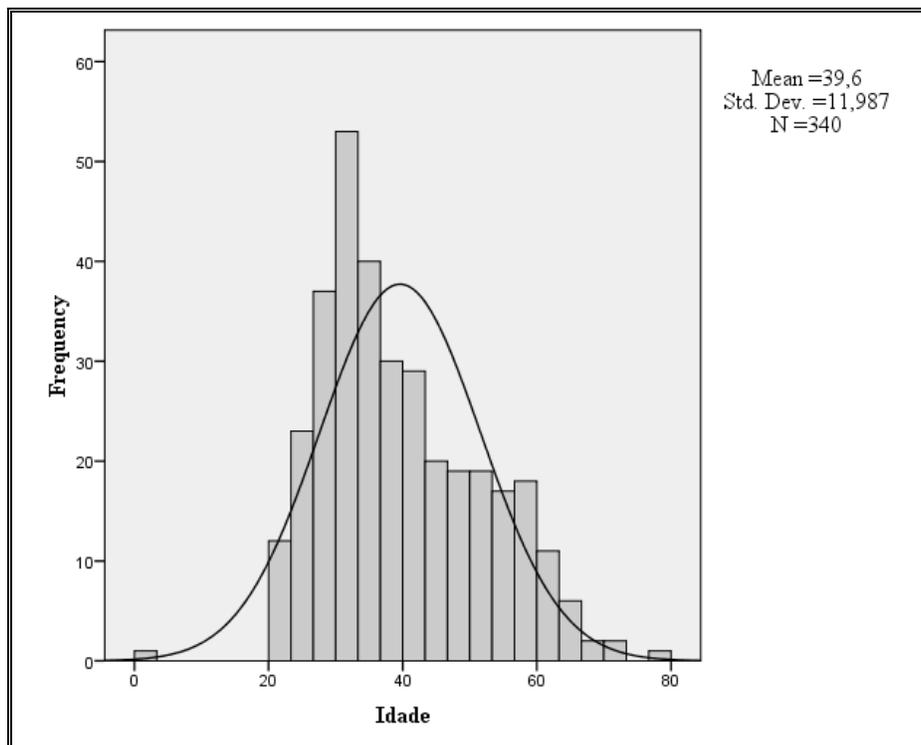
Neste trabalho, a amostra foi caracterizada pelas variáveis sexo, idade, nível de escolaridade (2º grau completo ou incompleto, superior completo ou incompleto, especialização, mestrado, doutorado); pelo tipo de cargo ocupado (gerenciamento, execução da área-fim, execução da área-meio, assessoramento) e pelo tempo de serviço.

Quanto ao Sexo, a distribuição indicou maioria masculina (n=196), correspondendo a 58% da amostra.

Em relação à Idade, os respondentes (N=340) apresentaram idade média de 39,6 anos (SD=11,9), tendo o mais novo 22 anos e o mais idoso 79 anos. As faixas etárias com maior frequência apareceram com 28 anos (n=17) e 30 anos (n=16).

Essa distribuição encontra-se representada por meio da Figura 17.

Figura 17. Distribuição da amostra quanto a Idade.



Quanto à Escolaridade, a maioria possui curso Superior completo (n=118).

A distribuição dos respondentes quanto à Escolaridade é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição da amostra quanto a Escolaridade.

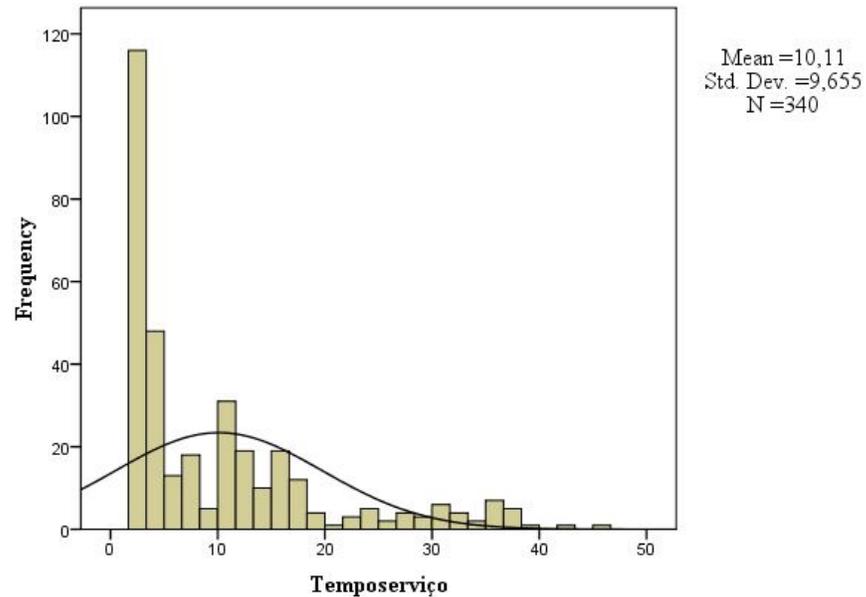
Nível de Escolaridade		
	N	%
2º grau incompleto	12	3
2º grau completo	80	23
Superior incompleto	63	19
Superior completo	118	35
Especialização	54	16
Mestrado	11	3
Doutorado	2	1
TOTAL	340	100

Quanto ao indicativo do Tempo de Serviço da amostra, cabe ressaltar que foram considerados pelos respondentes os anos de trabalho, na mesma atividade, nos órgãos anteriores, antes da anexação ao Órgão atual, fato ocorrido em 2002.

O tempo médio de serviço foi de 10,1 anos (SD=9,65).

Salienta-se, contudo, o elevado número de respondentes com poucos anos de trabalho; 2 anos (n=61) ou 3 anos (n=55).

A distribuição quanto ao Tempo de Serviço encontra-se apresentada por meio da Figura 18.

Figura 18. Distribuição da amostra quanto ao Tempo de Serviço.

Quanto ao Tipo de Cargo ocupado, a maioria encontra-se vinculada a execução da área-meio (n=145). Do número total da amostra (N=340) foram detectadas algumas abstenções relativas à informação sobre esse item, perfazendo um total (n=18).

A distribuição quanto ao Tipo de Cargo ocupado é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição da amostra quanto ao Tipo de Cargo ocupado.

Tipo de cargo ocupado		
	N	%
Gerenciamento	25	7
Execução da área-fim	62	18
Execução da área-meio	145	43
Assessoramento	90	27
Não informou	18	5
TOTAL	340	100

4.4 Instrumentos e medidas.

Em busca de resposta à questão de estudo e na criação de condições para a verificação das hipóteses levantadas, houve, neste trabalho, a necessidade da utilização de dois instrumentos:

- *Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança* (ver anexo 1)
- *Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais* (ver anexo 2)

4.4.1 Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança.

Foi elaborado por Neiva (2004), baseando-se nos trabalhos de Fischer (2002), e validado em duas organizações brasileiras; uma pública e outra privada. Tem por objetivo identificar a existência na organização de fatores relacionados às mudanças transformacionais ou transacionais. É constituído por duas escalas, totalizando noventa e oito itens, sendo ambas compostas por fatores que abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional.

Segundo Neiva (2004, p.107) “o instrumento foi submetido à análise paralela e à análise fatorial exploratória” e as estruturas finais, resultantes dessas análises estão apresentadas nas Tabelas 3 e 4.

A primeira escala aborda os fatores facilitadores que propulsionam as *mudanças transformacionais* – (1) fluxo de informação, (2) estratégias de atuação, (3) dinâmicas de coalizões, (4) turbulência no ambiente externo – de acordo com Burke e Litwin (1992). Essa escala encontra-se apresentada na Tabela 3.

Tabela 3. Estrutura fatorial dos fatores transformacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
As informações atingem igualmente todos os servidores da empresa.	0,861			
As informações são disseminadas para os servidores com rapidez.	0,850			
O processo de comunicação atinge igualmente todas as unidades organizacionais	0,806			
As informações são transmitidas aos servidores de forma clara e objetiva	0,789			
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida entre si	0,752			
O acesso a informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida	0,665			
Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.	0,647			
A informação é disseminada pelos diferentes níveis hierárquicos	0,605			
Os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos servidores	0,598			
Buscam-se novas formas de disponibilizar a informação	0,514			
Buscam-se novas formas de tratar a informação	0,506			
A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.	0,798			
A organização tem mecanismos para levar em conta, sistematicamente, as demandas do ambiente externo em suas decisões	0,789			
A estratégia de atuação organizacional reflete bem as demandas do ambiente externo	0,747			
A organização oferece respostas rápidas às demandas do ambiente externo	0,589			
Os grupos atentos às alterações no ambiente externo estimulam as mudanças na organização	0,577			
A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate interno	0,494			

Continuação da Tabela 3 – Estrutura fatorial dos fatores transformacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

A estratégia organizacional se baseia na visão de futuro da organização	0,427
As decisões operacionais (execução de projetos e processos) são tomadas sempre visando o proposto na estratégia organizacional	0,458
Alguns grupos influentes, externos a organização, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento	0,577
Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual	0,571
Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento	0,560
Há patrocínio de grupos influentes externos à organização, para que as mudanças aconteçam	0,498
Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual	0,493
Alguns grupos na organização estão dispostos a resistir às mudanças	0,443
Alguns grupos na organização estão dispostos a lutar por mudanças	0,407
Há patrocínio de grupos influentes internos para que as mudanças aconteçam	0,403
As lideranças da organização resistem fortemente a mudanças	0,488
Existem alianças entre servidores (servidores, colaboradores) para promover mudanças na organização	0,499
Alguns grupos da organização apresentam interesse em promover mudanças	0,463
A organização atua em um contexto externo em que a inovação tecnológica é constante	0,473
Nesse momento, a organização está sofrendo pressões do ambiente externo para mudar	0,457
Alterações na política mundial afetam diretamente a organização	0,401
A organização é bastante sensível as interferências do governo	0,572
Novas regulamentações de governo (novas legislações, novas prioridades de cumprimento de leis, desregulamentações) afetam diretamente a organização	0,627

Continuação da Tabela 3 – Estrutura fatorial dos fatores transformacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

A organização é bastante sensível a mudanças no mercado em que atua					0,436
Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio etc.) afetam diretamente essa organização					0,609
A organização atua em contexto externo altamente competitivo					0,412
Alfas de Cronbach	0,87	0,86	0,76	0,72	
Número de itens	11	9	11	8	
Variância explicada pelo fator	46%	16%	10%	10%	

Neiva (2004).

A segunda escala apresenta os fatores propulsores de *mudanças transacionais* – (1) práticas gerenciais, (2) autonomia das unidades e pessoas, (3) o trabalho em grupo, e (4) burocracia e continuísmo – de acordo com Burke e Litwin (1992). Essa escala encontra-se apresentada na Tabela 4.

Tabela 4. Estrutura fatorial dos fatores transacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
Os gerentes direcionam as equipes de trabalho para o alcance de resultados	0,910			
Os gerentes expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe	0,910			
Os gerentes tem clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade	0,871			
Os gerentes tem uma visão clara sobre os objetivos da organização	0,867			
Os gerentes estimulam as equipes a buscar conhecimentos necessários a realização do trabalho	0,859			
Para aproveitar ao máximo o tempo disponível da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com prioridades de execução	0,780			
Os colaboradores confiam no trabalho realizado pelos gerentes da organização	0,761			
Os colaboradores confiam nos gerentes	0,739			
Os gerentes transmitem informações precisas aos colaboradores sobre eventos importantes da organização	0,721			
Os gerentes estão constantemente buscando novas informações e conhecimentos em geral	0,686			
Para aproveitar ao máximo o potencial da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com as habilidades dos seus colaboradores	0,675			
Os gerentes confiam nos seus colaboradores	0,624			
Os gerentes orientam os colaboradores no sentido de facilitar a realização do trabalho	0,611			
Os gerentes valorizam novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus colaboradores	0,598			
Os gerentes estimulam os membros dos grupos à participação na tomada de decisões	0,549			
A gerencia aceita idéias diferentes das dela	0,501			
As pessoas tem liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas		0,709		

Continuação da Tabela 4 – Estrutura fatorial dos fatores transacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

A autonomia das unidades organizacionais (setores, departamentos) lhes permite implantar mudanças de forma independente da alta direção da organização	0,566
As pessoas tem liberdade para decidir como realizar as tarefas a elas atribuídas	0,555
A quantidade de níveis hierárquicos da organização é pequena	0,531
A organização permite que os servidores criem novas formas de realizar o trabalho	0,454
Os setores (unidades, departamentos) mais próximos ao cliente tem autoridade para tomar decisões sobre o trabalho sob sua responsabilidade	0,459
Os servidores tem liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade	0,488
Para o alcance dos resultados, os gerentes desenvolvem ações diferentes das usualmente praticadas no ambiente da organização	0,466
Alguns projetos são realizados por meio da participação conjunta de várias unidades / setores organizacionais	0,519
O trabalho está organizado para ser realizado em equipe	0,517
Existem equipes destinadas a desenvolver projetos inovadores hierarquicamente vinculadas a alta direção da organização	0,438
As pessoas dessa organização frequentemente trabalham em grupo	0,414
As decisões são tomadas envolvendo diferentes unidades /setores	0,425
Há prática de discussões em grupo sobre o trabalho a ser realizado	0,435
Na realização das tarefas predomina o excesso de regras a serem cumpridas	- 0,763
O trabalho está organizado para ser realizado individualmente	- 0,397
Na realização das tarefas, predomina a repetição de ações desnecessárias pelos servidores	- 0,672
Há a figura de uma única pessoa responsável pela realização de determinada tarefa	- 0,396
Existem muitos níveis hierárquicos intermediários nessa organização	- 0,410

Continuação da Tabela 4 – Estrutura fatorial dos fatores transacionais que facilitam ou inibem a mudança organizacional (Neiva, 2004).

Para se implementar mudanças de qualquer natureza, é necessário ter aprovação de vários níveis hierárquicos					- 0,401
O trabalho é realizado sempre da mesma maneira					- 0,467
Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho					- 0,651
Os gerentes preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, a tentar algo diferente					- 0,490
Alfas de Cronbach	0,95	0,78	0,77	0,72	
Número de itens	16	07	06	09	
Variância explicada pelo fator	60%	8%	8%	8%	

Neiva (2004)

O Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança, conforme aplicado aos respondentes encontra-se na seção Anexos.

Para a finalidade deste trabalho, o instrumento elaborado por Neiva (2004) foi aplicado paralelamente a outro – o *Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais* – que tem por finalidade identificar se o indivíduo percebe as mudanças transformacionais ou transacionais que ocorreram no seu ambiente de trabalho.

4.4.2 Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais.

Teve o seu processo de elaboração a partir da análise dos instrumentos de percepção de mudanças de Neiva (2004) e de Mauro (2008).

O instrumento de percepção de mudanças de Neiva (2004) não diferencia mudanças transacionais de transformacionais. O instrumento de Mauro (2008) somente avalia mudanças transformacionais. Assim, da análise desses, foram verificadas as cargas fatoriais e a redação dos itens, sendo então selecionados oito itens do instrumento de Mauro (2008) e três itens do instrumento de Neiva (2004).

Com objetivo de diferenciar os dois tipos de mudança, foram criados outros dezenove itens. Esses itens foram elaborados para serem mais facilmente compreendidos pelo público com baixa escolaridade. Tal preocupação se deve à característica heterogênea das organizações (Greenwood e Hinings, 1996), que possuem nos seus quadros, indivíduos de diferentes classes sociais, de culturas diversas e com repertórios variados.

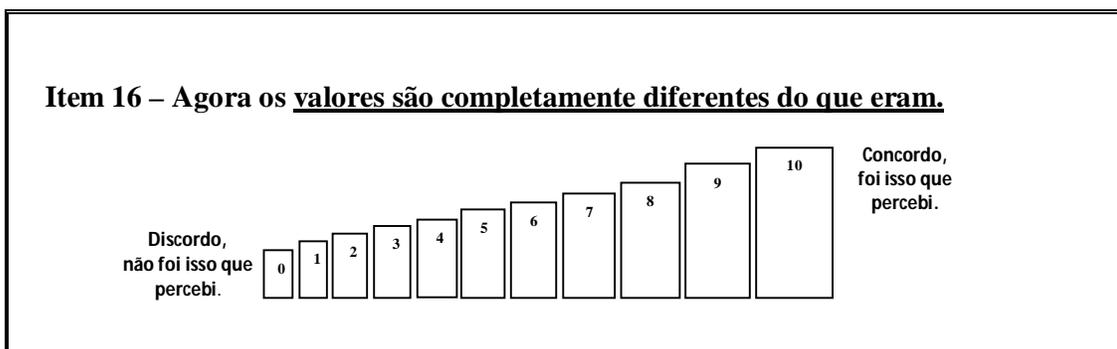
Dessas ações, surgiu um conjunto de trinta frases direcionadas à percepção de mudanças transformacionais e transacionais ocorridas na organização. Essas frases passaram por uma avaliação semântica, que se deu, inicialmente, pela análise de especialistas na área (um doutor, um doutorando, dois mestrandos e quatro graduandos), que avaliaram a compreensão das frases e sugeriram algumas alterações.

O segundo momento consistiu na transformação dessas frases num instrumento composto de trinta itens dispostos aleatoriamente, com uma escala no formato *Likert* de dez pontos, que reflete o grau de concordância ou discordância em relação ao conteúdo expresso no item.

O respondente, após a leitura, indicava o grau de concordância ao conteúdo da frase, por meio da marcação de um “X” no espaço correspondente ao valor relativo à sua percepção.

Um exemplo de item utilizado no instrumento pode ser visto na Figura 19.

Figura 19. Item do Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais.



O pesquisador, por meio de um estudo piloto, inicialmente aplicou esse instrumento a quarenta empregados de uma empresa privada, com objetivo de avaliar se era perfeitamente compreendido pelos integrantes daquela organização. Não houve dúvidas ou quaisquer questionamentos sobre o instrumento, o que permite deduzir que o mesmo é de fácil compreensão.

A avaliação semântica, segundo Pasquali (1998, 2003), tem por objetivo identificar se os itens que compõem o instrumento são de fácil compreensão pelos que se propõem a respondê-lo.

4.5 Procedimentos.

Na efetivação deste trabalho, o pesquisador necessitou aplicar ao mesmo grupo de indivíduos e no mesmo momento os dois instrumentos anteriormente mencionados.

Para tanto efetuou contato diretamente com uma instituição pública que, segundo informações, passou por mudanças ao longo dos últimos anos.

Uma proposta de pesquisa, explicando a razão e a natureza do estudo, foi encaminhada formalmente a um dos diretores do Órgão, o qual após dar aprovação, designou um assessor para suporte junto às áreas. Esse assessor colocou o pesquisador em contato com informantes-chave, que foram entrevistados e forneceram informações não só sobre o histórico e formação do Órgão, mas, principalmente sobre os eventos de mudança ali ocorridos.

Para a aplicação dos questionários o pesquisador foi encaminhado, por intermédio do assessor, aos gestores responsáveis pelas áreas rodoviária, ferroviária e hidroviária. Junto a esses, foi levantado o número de respondentes que se encaixavam no perfil desejado (estar na organização há pelo menos dois anos, indiferentemente de ser efetivo do órgão ou terceirizado). Ficou clara a necessidade da exclusão de estagiários e de funcionários novatos.

Os gestores apresentaram o pesquisador aos respondentes. Estes receberam informações acerca da natureza do estudo, dos instrumentos utilizados, do rigor ético e da manutenção de sigilo das informações coletadas.

O pesquisador, no próprio ambiente de trabalho dos respondentes, distribuiu os instrumentos impressos e aguardou o seu preenchimento para recolhimento, fato que teve duração média de vinte e cinco minutos.

4.6 Análise dos dados.

Os dados coletados foram processados por meio do programa estatístico – SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 16.0. Foram realizadas análises descritivas – médias e desvio padrão –, fatoriais e de confiabilidade das escalas – Alfa de Cronbach e correlação item-total.

Para análise dos dados e teste empírico do modelo de pesquisa proposto, foram realizadas regressões múltiplas *stepwise*, tendo como variáveis critério as mudanças organizacionais transacionais e transformacionais percebidas e como variáveis explicativas os oito fatores de capacidade organizacional para mudanças.

Foram realizadas cinco regressões múltiplas. A primeira teve por objetivo verificar a influência das variáveis demográficas sobre as mudanças percebidas. Tal regressão foi realizada com o objetivo de controle, no sentido de identificar se havia interferência desses fatores sobre as variáveis critério.

As duas outras análises de regressão tiveram como variáveis critério a percepção de mudanças transformacionais e transacionais e como variáveis preditoras os respectivos fatores transformacionais e transacionais de capacidade organizacional para mudanças.

Por fim, foram realizadas outras duas regressões, a título de exploração dos dados, para verificar se todos os fatores de capacidade organizacional para mudanças eram preditores das mudanças transformacionais e transacionais percebidas. Essas quatro

últimas regressões tiveram como objetivo o teste das relações prescritas pelo modelo. Duas testaram os modelos de pesquisa propostos e as outras duas foram realizadas a título de complementação.

Capítulo 5 – Resultados.

5.1 Análise do banco de dados.

Primeiramente efetuou-se a análise preliminar exploratória do banco de dados completo, constituído de 340 casos, com o objetivo de adequá-lo ao modelo linear geral sugerido por Tabachnick e Fidell (2007). Foram analisados os casos omissos, casos atípicos e a normalidade das variáveis.

Antes de iniciar as análises estatísticas – fatoriais e inferenciais – foram levantados os casos faltosos do banco de dados. Em todas as variáveis do banco (itens), não foram identificados itens com número de casos omissos superior a 5%. Considerando essa situação, esses casos foram substituídos pela média da variável.

Conforme orientado por Miles e Shelvin (2001), identificou-se a normalidade da distribuição das respostas pelo cálculo do tamanho de *skewness e de Kurtosis*. De acordo com Miles e Shelvin (2001), valores absolutos de *skewness* superiores a 2,0 indicam distribuição assimétrica da amostra, havendo, portanto, necessidade de ajuste dos itens. O valor da *Kurtosis*, visto como um dos sinalizadores de falta de normalidade na distribuição das respostas foi considerado como 7,0.

Do Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança, excetuando-se o item 14 (A informação é disseminada pelos diferentes níveis hierárquicos), todos os itens apresentaram índices de *skewness e de Kurtosis* adequados. A análise fatorial foi realizada com a presença desse item transformado e sem transformação (foi usado o logaritmo da base 10). Como não houve diferença entre os dois resultados, optou-se por manter o item no seu estado original. Foi tentada a transformação da variável, contudo a transformação não afetou os resultados das análises fatoriais, o que deu suporte à decisão de se manter o item como ele estava.

Após a identificação dos casos omissos foi efetuada a investigação dos *outliers* multivariados por meio do cálculo da distância *Mahalanobis* ($p \leq 0,001$).

Foram identificados 41 casos que divergiam do padrão de respostas dos *outliers* em relação às variáveis que compreendem o conjunto de itens dos instrumentos de capacidade organizacional e de percepção de mudanças transformacionais. As análises foram realizadas com e sem a presença dos itens. Como não houve diferença entre as análises, optou-se pela manutenção dos itens.

Os oito fatores de capacidade organizacional para mudanças (estratégia de atuação, fluxo de comunicação, dinâmica de coalizões, turbulência no ambiente externo, práticas gerenciais, autonomia de unidades e pessoas, trabalho em grupo, burocracia e continuísmo) e as mudanças Transformacionais e Transacionais percebidas, também foram submetidos à análise dos pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade.

As mesmas orientações de Miles e Shelvin (2001) anteriormente mencionadas foram adotadas. Identificou-se a normalidade da distribuição das respostas pelo cálculo do tamanho de *skewness e de Kurtosis*.

Conforme sugerido por Tabachnick e Fidell (2007), a definição do tamanho da amostra foi calculada pela fórmula $N=104 + 8 K$ (sendo K o número de variáveis preditoras). Assim, a amostra da pesquisa ultrapassou o mínimo exigido de 168 casos necessários para a entrada de quatro ou oito variáveis preditoras em cada equação. Apesar desse diagnóstico, também foi calculado o poder do experimento que ultrapassou a 0,95.

Outra questão importante é o diagnóstico de multicolinearidade entre as variáveis critério para análise de regressão. Tal procedimento permite identificar em até que ponto essas variáveis estão correlacionadas entre si.

Em relação às variáveis critério vinculadas a Mudanças Transacionais, a correlação foi de (0,50) não sendo encontrados índices de VIF maiores que 5 (de 1,005 a 2,308). A tolerância apresentou valor maior que 0,1 (de 0,433 a 0,995). Nenhum dos *condition index* ou *eigenvalue* teve um valor muito discrepante dos demais.

Em relação às variáveis critério vinculadas a Mudanças Transformacionais, constatou-se uma correlação de (0,70), mas não foram encontrados VIF maiores que 5 (entre 1,285 e 2,064). A tolerância apresentou valor maior que 0,1 (entre 0,484 a 0,778). Nenhum dos *condition index* ou *eigenvalue* teve um valor muito discrepante dos demais.

De acordo com Litch (1995) correlações superiores a 0,80 entre variáveis critério são elevadas e sinalizam multicolinearidade. Portanto, nenhuma das variáveis foi considerada com multicolinearidade.

Para análise da homocedasticidade e linearidade foram considerados os resíduos da análise de regressão. Os resíduos não apresentaram nenhum padrão perceptível. Também foram observados os diagramas de dispersão entre as variáveis preditoras e variáveis critério que mostraram relações lineares.

5.2 Validação do Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais.

Para exame da validade estatística do instrumento, foi realizada uma análise fatorial no intuito de verificar se a sua estrutura corresponde aos dois tipos de mudança organizacional avaliados.

A análise fatorial, de acordo com Hair Jr, Black, Anderson, Babin & Tatham (2005), envolve um conjunto de técnicas estatísticas visando explicar um conjunto maior de variáveis empíricas ou observáveis, por meio de um número menor de variáveis chamadas de fatores.

O primeiro passo para a análise fatorial é avaliar a adequação e a fatorabilidade da amostra. A matriz apresentou mais de 50% das correlações bivariadas estatisticamente

diferentes de zero e acima de 0.40; KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – de 0,93 e determinante bem próximo de zero. O KMO é um indicador de fatorabilidade da matriz e quanto mais próximo de 1, melhor e mais fatorável é a matriz.

Para a estimativa do número de fatores foram adotados os seguintes critérios: autovalor (*eigenvalues*) superior a 2, variância explicada pelo fator superior a 3% e análise paralela, com a indicação de dois fatores. Para extração dos fatores foi utilizado a análise fatorial dos eixos principais – PAF (*Principal Axis Factoring*) – e rotação pelo método *Promax*. De acordo com os resultados, a variância total explicada pelo instrumento composto de trinta itens agregados em dois fatores, foi de 48%.

Os fatores extraídos foram denominados de *Mudança Transformacional* e *Mudança Transacional* e suas confiabilidades internas avaliadas pelo cálculo da média aritmética da correlação item-total e pelo Alfa de Cronbach.

Os dezoito itens relacionados à percepção de Mudança Transformacional apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,413 e 0,856, correlação item-fator com média de 0,67 e Alfa de Cronbach de 0,93.

A Tabela 5 apresenta o fator Mudança Transformacional com os itens que o compõe, suas respectivas cargas fatoriais e o Alfa de Cronbach.

Tabela 5. Fator Mudança Transformacional – cargas fatoriais.

Fator Mudança Transformacional – Alfa de Cronbach = 0,93		
Item	Descrição	Carga fatorial
01	As mudanças que ocorreram afetaram <u>todo o Órgão</u>	0,577
05	As mudanças eram necessárias <u>para a sobrevivência do Órgão</u>	0,589
12	As mudanças ocorreram <u>porque era preciso mudar</u>	0,677
14	As mudanças afetaram <u>o Órgão de cima a baixo</u>	0,646
15	Hoje as pessoas dizem que <u>o Órgão é outro</u>	0,762
16	Agora <u>os valores são completamente diferentes do que eram</u>	0,790
17	Efetuar a mudança <u>era uma intenção do Órgão</u>	0,593
18	Houve uma <u>mudança radical em como as coisas eram feitas</u> no Órgão	0,789
19	Com as mudanças, <u>as pessoas mudaram seus comportamentos</u>	0,689
20	As mudanças aconteceram <u>ao mesmo tempo em todos os setores</u> do Órgão	0,687
21	<u>As orientações tradicionais do Órgão foram abandonadas</u>	0,413
22	<u>Hoje a cultura do Órgão é outra</u>	0,699
24	As mudanças foram muito <u>abrangentes</u>	0,856
25	Com as mudanças, <u>o Órgão tomou outro direcionamento</u>	0,806
27	Houve a <u>implantação de novas tecnologias</u>	0,635
28	Com as mudanças, houve <u>melhora no atendimento ao cliente</u>	0,750
29	<u>O desempenho dos empregados no trabalho melhorou muito</u> com as mudanças	0,738
30	As mudanças alteraram <u>a visão do Órgão</u>	0,833

Os itens relacionados à percepção de Mudança Transacional apresentaram cargas fatoriais variando entre e 0,384 e 0,718, correlação item-fator com média de 0,41 e Alfa de Cronbach 0,76.

A Tabela 6 apresenta o fator Mudança Transacional com os itens que o compõe, suas respectivas cargas fatoriais e o Alfa de Cronbach.

Tabela 6. Fator Mudança Transacional – cargas fatoriais.

Fator Mudança Transacional – Alfa de Cronbach = 0,76.		
Item	Descrição	Carga fatorial
02	As mudanças afetaram <u>apenas algumas áreas.</u>	0,583
03	As mudanças alteraram <u>somente os procedimentos burocráticos</u>	0,504
04	As mudanças alteraram <u>somente a forma de se trabalhar</u>	0,461
06	As mudanças <u>foram acontecendo gradualmente</u>	0,622
07	“ <u>Vira e mexe</u> ” <u>ocorrem pequenos ajustes</u> no funcionamento do Órgão	0,545
08	As mudanças <u>foram superficiais</u>	0,718
10	Ocorreram pequenas alterações <u>na estrutura do Órgão</u>	0,384
11	As mudanças foram apenas “ <u>de fachada</u> ”	0,587
13	As alterações ocorreram, <u>mas tudo voltou a ser o que era antes</u>	0,582
23	Nesse Órgão as mudanças <u>estão sempre acontecendo</u>	0,706
26	Ocorreram mudanças no <u>nível gerencial</u>	0,603

O Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais, conforme aplicado aos respondentes encontra-se na seção Anexos.

5.3 Análises descritivas.

5.3.1 Comportamento das variáveis.

Para análise do comportamento das variáveis, calcularam-se as medidas descritivas em função de N=340.

A *turbulência no ambiente externo* foi a variável que apresentou valor de média um pouco mais elevado (M = 2,13) superior ao ponto médio 2. A escala variou de 0 a 4 pontos.

A Tabela 7 apresenta o comportamento médio das variáveis preditoras vinculadas a mudança transformacional.

Tabela 7. Comportamento médio das variáveis de capacidade de mudança transformacional.

Capacidade para Mudança Transformacional		
Variável Preditora	Média	Desvio Padrão
Estratégia de atuação	1,70	0,74
Fluxo de comunicação	1,71	0,69
Dinâmica de coalizões	1,87	0,47
Turbulência no ambiente externo	2,13	0,59

N=340

A Tabela 8 apresenta o comportamento médio das variáveis predictoras vinculadas a mudança transacional.

Tabela 8. Comportamento médio das variáveis de capacidade de mudança transacional.

Capacidade para Mudança Transacional		
Variável Preditora	Média	Desvio Padrão
Autonomia de unidades e pessoas	1,55	0,66
Trabalho em grupo	1,82	0,74
Práticas gerenciais	2,00	0,75
Burocracia e continuísmo	2,40	0,57

N=340

A *burocracia e continuísmo* foi a variável que apresentou valor de média mais elevado ($M = 2,40$) superior ao ponto médio 2.

Quanto à percepção de mudança, a média aritmética do fator Mudança Transformacional foi de 4,31 e desvio padrão de ($SD=2,16$), sendo que a escala variou de 0 a 10. Em relação à percepção de Mudança Transacional, a média aritmética apresentada foi de 5,11 e desvio padrão de ($SD=1,69$).

Os dados mostram que os respondentes perceberam em baixo grau, mudanças no Órgão pesquisado. As mudanças transacionais foram percebidas de uma maneira mais acentuada que as mudanças transformacionais.

5.4 Teste de hipóteses.

5.4.1 Avaliação dos modelos preditivos.

A primeira regressão foi realizada com objetivo de verificar se as variáveis demográficas explicam mudanças transformacionais e transacionais percebidas. De acordo com os resultados, as variáveis demográficas não explicam as mudanças transformacionais e transacionais ($R^2 = 0,003$; $p < 0,103$). Após tal verificação, procedeu-se ao teste empírico dos modelos.

Inicialmente foi testado o modelo vinculado aos fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais. Tal procedimento foi realizado com objetivo de investigar o poder preditivo dos fatores transformacionais na percepção de mudanças transformacionais.

Os resultados obtidos indicam que de forma conjunta os fatores transformacionais *estratégia de atuação, dinâmica de coalizões, fluxo de comunicação* explicam 35% da variância da variável critério. O fator *turbulência no ambiente externo* não apareceu como preditor. Com intuito de avaliar o papel de cada preditor, analisou-se o valor do Beta (β). Os efeitos isolados desses fatores são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9. Resultados da análise de regressão linear para variáveis predictoras de percepção de mudança transformacional.

Percepção de Mudança Transformacional (VD¹)			
Variável Predictor	R²	Beta (β)	Sig
Estratégia de atuação	0,322	0,398	0,000
Dinâmica de coalizões	0,341	0,129	0,010
Fluxo de comunicação	0,354	0,161	0,011

No teste do modelo vinculado aos fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais os resultados demonstraram o fator *trabalho em grupo* como preditor, apresentando com R² de 0,163 e $\beta = 0,251$, $p \leq 0,000$. Os demais fatores não apareceram como preditores. Todas as correlações foram positivas entre as variáveis predictoras e as variáveis critério. Os resultados dessa análise são apresentados por meio da Tabela 10.

Tabela 10. Resultados da análise de regressão linear para variáveis predictoras de percepção de mudança transacional.

Percepção de Mudança Transacional (VD²)			
Variável Predictor	R²	Beta (β)	Sig
Trabalho em grupo	0,163	0,251	0,000

Para efeito de acréscimo aos resultados também foi testada a relação entre todos os fatores de capacidade organizacional para mudanças e todas as mudanças percebidas.

Quando analisados conjuntamente, somente os fatores *estratégia de atuação* e *dinâmica de coalizões* permanecem como preditores dos dois tipos de mudanças

organizacionais, apresentando R^2 de 0,34 ($p < 0,002$) para mudanças transacionais e R^2 de 0,60 ($p < 0,000$) para mudanças transformacionais.

Para as mudanças transformacionais, além dos fatores estratégia de atuação e dinâmica, *o fluxo de comunicação* também permanece como preditor.

Capítulo 6 – Discussão.

Conforme anteriormente apresentado, este estudo objetiva avaliar se os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e os fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança na organização.

Para tanto, utilizou-se dois instrumentos. Um procurou identificar a existência desses fatores que, quando presentes na organização, podem exercer influência na ocorrência das mudanças organizacionais dos tipos transformacional ou transacional (Burke e Litwin, 1992). Esse instrumento visou identificar no Órgão pesquisado a existência de fatores de capacidade organizacional para a mudança (Greenwood e Hinings, 1996; Neiva, 2004; Neiva e Torres da Paz, 2007).

A capacidade organizacional para mudança envolve a presença dos fatores que atuam na mudança transformacional – *estratégia de atuação* organizacional baseada na análise do ambiente externo, *fluxo de comunicação* abrangente, *existência de coalizões* organizacionais apoiadoras da mudança, *turbulência no ambiente externo* – e os que atuam na mudança transacional: as *práticas gerenciais*, a *autonomia de unidades e pessoas*, o *trabalho em grupo*, a *burocracia*, o *continuismo* organizacional (Neiva, 2004).

O outro instrumento procurou avaliar se a existência no Órgão dos fatores que atuam na mudança transformacional e dos que atuam na mudança transacional influenciava o respondente a perceber as mudanças dos tipos transformacionais ou transacionais ocorridas no seu ambiente organizacional.

A mudança transformacional está relacionada à quebra dos antigos padrões de administração e trabalho, atinge toda a organização, envolve redirecionamento em função de alterações ocorridas no ambiente externo, demanda reconfiguração com a criação de

novas estratégias, atividades, missão, organização dos processos, de estrutura e de pessoas (Burke e Litwin, 1992).

A mudança transacional altera apenas alguns aspectos da organização e, pressupondo a estabilidade externa, faz pequenos e constantes ajustes visando à eficiência organizacional. Não exige alteração da identidade, dos valores ou da missão do Órgão (Burke e Litwin, 1992).

Pela análise dos dados coletados, constata-se que os respondentes percebem que não existem no Órgão pesquisado os fatores transformacionais e os fatores transacionais facilitadores de mudanças organizacionais. Além de não perceberem a existência desses fatores, os respondentes também não percebem a existência de mudanças no Órgão pesquisado, o que difere dos relatos obtidos com os informantes-chave. Esse resultado está em consonância com os resultados encontrados por Neiva (2004), que identificou que os órgãos públicos apresentam dificuldades para realizar mudanças em virtude de possuírem fraca capacidade organizacional para mudanças.

Além da efetiva resposta aos questionários, alguns respondentes utilizaram a folha final do Instrumento de Percepção de Mudanças para externalizar suas percepções por meio das frases:

- “Sinto o Órgão estático, burocrático e político, nada favorável a mudanças”.
- “O grande problema daqui é a falta de comunicação interna”.
- “... é difícil de se obter informações seguras...”
- “Ninguém sabe prá (sic) onde (o Órgão) caminha”.
- “... e falta o conhecimento da estratégia organizacional”.

No que diz respeito ao modelo, quanto mais os indivíduos percebem que existe uma estratégia de atuação participativa e amplamente discutida, direcionada para ações de

médio e longo prazos; um fluxo de comunicação rápido, preciso e abrangente, e a existência de uma dinâmica de coalizões envolvendo grupos fortes que apóiam e patrocinam as mudanças, mais eles percebem a ocorrência de mudanças transformacionais.

Segundo o modelo, para a ocorrência de mudanças transformacionais, é necessário que o Órgão desenvolva um planejamento estratégico em que estejam contemplados os interesses de todas as áreas, com o envolvimento das pessoas nessa elaboração e a sua divulgação em todo o ambiente organizacional de forma clara e o mais abrangente possível. Também se faz necessário o envolvimento de grupos que possam promover e patrocinar as mudanças transformacionais pretendidas.

Infere-se também que, devido à natureza pública do Órgão e à sua total dependência do Governo Federal, o fator turbulência no ambiente externo não exerce influência no trabalho do indivíduo ou no Órgão como um todo, fazendo assim com que esse fator não seja percebido como pertinente à mudança transformacional.

Em relação às mudanças transacionais o trabalho em grupo é o único a influenciar positivamente de forma fraca as mudanças percebidas. Conforme visto, o trabalho em grupo envolve a execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas, a atuação conjunta de várias unidades e diz respeito à forma como o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização (Neiva, 2004).

Infere-se que, devido ao Órgão ter como finalidade principal a manutenção das áreas rodoviária, ferroviária e aquaviária, as quais possuem características distintas, exigindo capacidades específicas dos seus colaboradores, o fator trabalho em grupo foi fracamente percebido como agente aglutinante do conhecimento existente em cada área.

Dos resultados apresentados, pode-se hipotetizar que a falta de independência do Órgão e a sua utilização política são elementos cruciais na influência sobre as práticas de gerenciamento e nas formas de trabalho exercidas.

Tal qual a maioria das instituições públicas, o Órgão analisado é gerido sob estritas regras de trabalho, onde a prevalência do sistema burocrático e de formas de atuação vinculadas a procedimentos de controle são preponderantes. Essa característica é entendida como forte entrave à ocorrência de processos de mudança transacional (Burke e Litwin, 1992; Neiva, 2004) e tende a ser percebida pelo indivíduo como a manutenção de formas de trabalho que impedem a evolução individual e a do Órgão como um todo.

Tal dedução pode ser complementada por externalizações de alguns respondentes:

- “ essa burocracia não acaba nunca”.
- “ as chefias são nomeadas politicamente e não por competência”.
- “ criaram mais passos burocráticos que tornaram os processos mais lentos”.

Os fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais que não foram preditores de mudanças transacionais – *práticas gerenciais, autonomia de unidades e pessoas, burocracia e continuísmo* – deixam claro que os respondentes não conseguem identificar nos gerentes características e comportamentos que facilitam a mudança na organização e que não são percebidas nas práticas gerenciais a definição e o estabelecimento de metas claras ou a disposição para correr riscos.

A existência da excessiva burocracia e regras nas formas de trabalho, a formalização e padronização de procedimentos, com repetição de práticas rotineiras e a impossibilidade das pessoas tomarem decisões importantes relativas aos seus trabalhos, levam o respondente a perceber que nada foi alterado ao longo do tempo e, portanto, não

há a identificação da ocorrência de mudanças transacionais naquele ambiente organizacional.

Pode-se constatar que os achados nos estudos de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) procedem quando afirmam que o grau em que aspectos da organização e aspectos do processo contribuem ou restringem mudanças está diretamente relacionado com a capacidade de mudança da organização.

Greenwood e Hinings (1996) afirmam que existe relacionamento entre as mudanças e a maneira como a organização mobiliza os recursos internos para que elas ocorram. Assim, é possível perceber que esses autores estavam certos quando afirmaram ser a mudança algo difícil de ocorrer devido à dificuldade da organização mobilizar suporte ou recursos internos que estejam positivamente associados à introdução de mudanças organizacionais.

Dessa forma, segundo o modelo, para a ocorrência de mudanças transacionais é necessário que o Órgão analisado minimize os procedimentos burocráticos e o continuísmo, reduza os níveis hierárquicos existentes e facilite e incentive a adoção de inovações nos processos de trabalho.

A partir desse conhecimento e da análise dos resultados referentes ao nível de adequação dos modelos, é possível avaliar a corroboração das hipóteses apresentadas.

Primeira Hipótese (H¹) – os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais influenciam positivamente a percepção de mudanças transformacionais na organização.

De acordo com os resultados apresentados anteriormente na Tabela 9, percebe-se que dos quatro fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais, a *estratégia de atuação*, a *dinâmica de coalizões* e o *fluxo de comunicação* são percebidos

pelos respondentes como relacionados positivamente à existência de mudanças transformacionais na organização.

A influência positiva da *estratégia de atuação* na ocorrência de mudança comprova os achados de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993).

Também exercem influência positiva a *dinâmica de coalizões*, corroborando os trabalhos de Greenwood e Hinings (1996); e o *fluxo de comunicação*, indo ao encontro dos achados de Damanpour (1991); Mignerey e Rubin (1995); Bressan (2001) e Neiva (2004).

Nessa amostra, a variável *turbulência no ambiente externo* não é percebida como relacionada à existência de mudanças transformacionais, não confirmando assim os achados de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993); Nadler, Shaw e Walton (1994) e de Mintzberg e Westley (1992).

Desta forma, a primeira hipótese (H¹) encontra-se parcialmente corroborada.

Segunda Hipótese (H²) – os fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais influenciam positivamente a percepção de mudanças transacionais na organização.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 10 percebe-se que, dos quatro fatores de capacidade organizacional para mudanças transacionais, apenas o *trabalho em grupo* é percebido pelos respondentes como relacionado positivamente à existência de mudanças transacionais no Órgão analisado.

As variáveis *práticas gerenciais, autonomia de unidades e pessoas, burocracia e continuísmo* não são percebidas como vinculadas à existência de mudanças transacionais.

Visto assim, a segunda hipótese (H²) encontra-se parcialmente corroborada, porém com menor intensidade.

A hipótese nula (H⁰) – os fatores de capacidade organizacionais para mudanças não influenciam a percepção de mudanças na organização – não foi corroborada.

6.1 Considerações e limitações do estudo.

Este trabalho teve por objetivo avaliar se a existência dos fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança no ambiente organizacional.

Para tanto, foi utilizado como fonte de pesquisa um Órgão público executor da política de transportes determinada pelo Governo Federal, com funções relativas à construção, manutenção e operação de infra-estrutura dos modos rodoviário, ferroviário e aquaviário.

Este estudo procurou avaliar o Órgão-Sede como um todo. Essa proposta pode transparecer a idéia de uma visão geral da organização, mas também indica limitação no estudo, pois deixa de preencher uma série de lacunas que dizem respeito às peculiaridades de cada área, responsáveis pelos modos rodoviário, ferroviário e aquaviário.

Conforme já citado, as áreas sofrem influência direta do modelo político adotado pelo Governo Federal de forma que, dependendo do direcionamento, dos incentivos e necessidade, algum modo pode ser privilegiado em detrimento de outros.

O comparativo por área de trabalho das percepções dos respondentes acerca dos fatores de capacidade organizacional para mudanças seria interessante. Tal análise possibilitaria avaliar o quanto a priorização da área influenciaria os integrantes a perceberem a existência de fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e transacionais. Uma área que esteja sendo priorizada, provavelmente tenderia a atuar de forma mais complexa e dinâmica que outra que esteja relegada ao segundo plano.

Salienta-se que as variáveis que não apresentaram relevância no estudo dessa amostra, poderão ser utilizadas em trabalhos posteriores nas organizações que tenham sofrido mudanças mais profundas.

Tal agenda seria valiosa para todo aquele que, de alguma forma, possui interesse sobre questões de mudança organizacional.

6.2 Conclusão.

Os resultados da pesquisa com essa amostra apontam que em relação às *mudanças transformacionais* (radical/descontínua/episódica), a *estratégia de atuação*, a *dinâmica de coalizões* e o *fluxo de comunicação* são fatores preditores na percepção desse tipo de mudança.

O fator *turbulência no ambiente externo* não é preditor de percepção de *mudança transformacional*.

Em relação à percepção de *mudança do tipo transacional* (incremental/contínua/convergente), o *trabalho em grupo* aparece como o único preditor, sendo que as *práticas gerenciais*, a *autonomia de unidades e pessoas*, a *burocracia e continuísmo* não são preditores desse tipo de mudança.

Conclui-se, portanto, que somente os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais possuem influência considerável sobre as mudanças percebidas no Órgão avaliado.

Este estudo colabora para ampliação do conhecimento na área e enfatiza a necessidade dos gestores responsáveis por processos de mudanças organizacionais de avaliar a existência dos fatores de capacidade organizacional para mudanças e a sua influência na consecução desse processo.

Referências.

- Araújo, L. C. G. (1982). *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G., (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, vol. 25, n. 3, 293–315.
- Barnett, W. P. & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, vol. 21, 217-236.
- Bessant, J. & Caffyn, S., (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n.1,114-22.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Burke, W. W. (2008). *Organization Change: Theory and practice*. Sage Publications. 2nd. Edition. London.
- Burke, W. W. & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, vol. 18, 523-545.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 8, 143-152.
- Cunningham, C. E; Woodward, C. A.; Shannon, H. S.; Macintosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n. 4, 377–392.

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, 555-590.
- Dimaggio, P. J. & Powell, W.W., (1983). The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160,
- Donaldson, L. Teoria da Contingência Estrutural, (1999). In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord, (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*, vol. 1, 105-133, São Paulo, SP: Atlas.
- Duck, J. D. (2001). The change monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation and change. New York: Crown Business.
- Eisenhardt, K. & Martin, J., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, vol. 21 n.10/11, 1105-1122.
- Fisher, H. C. *Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional*. (2002). Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Ford, J. D. & Ford, L. W., (1994). Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, 756-785.
- Gersick, C. J., (1991). Revolutionary Change Theories: a multilevel exploration of punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, v. 16, 10-36.
- Glick, W. H.; Huber, G. P.; Miller, C. C.; Doty, D. H. & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospect event histories and periodic assessments. In Huber, G. P. & Van de Ven, A. H. (Eds.), *Longitudinal field research methods studying processes of organizational change*. 126-154. London: Sage Publications.

- Gravenhorst, K. M. B; Werkman, R. A & Boonstra, J. J. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, n. 1, 83-105.
- Greenwood, R & Hinings, C.R., (1993). Understanding Strategic Change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*. vol. 35, n 5, 1052- 1081.
- Greenwood, R & Hinings, C.R., (1996). Understanding Radical Organizational Change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*. vol. 21, n 4, 1022- 1054.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, vol. 49, 149-164.
- Hair Jr., J. F.; Black, W. C.; Anderson, R. E.; Babin, B. J. & Tatham, R. L. (2005). Análise Multivariada de Dados, Artmed, Porto Alegre.
- Huber, G. P.; Sutcliffe, K.; Miller, C. C. & Glick, W. H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In Huber, G. P. & Glick, W. H. (eds.). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Jones, G. R. (2003). *Organizational Theory, design, and change text and cases*. 4th edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Judge, W. Q. & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, vol. 58, 893-901.
- Kruglanski, A.; Pierro, A.; Higgins, E. & Capozza, D. (2007). “On the move” or “staying put”: locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Psychology*.vol. 37, n. 6, 1305-1340.

- Lehman, W.E.K; Greener, J.M. & Simpson, D.D. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, vol. 22, n. 4, 197-209.
- Lima, S. M. V., e Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In: Lima, S. M. V. (Org.) Mudança Organizacional; teoria e gestão, Rio de Janeiro, FGV, p.17-63.
- Litch, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. In. L. Grimm & P. Yarnold (Orgs). Reading and understanding multivariate statistics, pp. 19-64. *American Psychological Association*. Washington, DC.
- Mauro, T. G. S. (2008). *Mudança organizacional radical e institucionalismo: teste empírico de modelo para transformação organizacional*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília.
- McAdam, R. (2003). Radical change: a conceptual model for research agendas. *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 24, n. 4, 226-235.
- McGuinness, T. & Morgan, R. (2005) The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organizational change capability. *European Journal of Marketing*, vol 39. n. 11, 1306-1326.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G (2006) Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, vol. 6, n. 2, 217-231.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, 340-363.
- Mignerey, J. & Rubin, R. (1995). Organizational entry: an investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, vol. 22, n. 1, 54-86.

- Miles, J. & Shelvin, M. (2001). Applying regression e correlation: a guide for students and researches. 1ª ed., London: SAGE publications.
- Mintzberg, H; & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*. vol.13, 39-59.
- Nadler, D. A; Shaw, R. B; Walton, A. E. & Associates. (1994). Discontinuous Change: leading organizational transformation. San Francisco, 3-29. The Jossey-Bass Management Series.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1992). Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures. Em D. A. Nadler, M. S. Gerstein, & R. B. Shaw (Eds.), *Organizational Architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de Mudança Individual e Organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Neiva, E. R. e Torres da Paz, M. G. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 11, n.1, 31-52.
- Nicholas, J. M. (1978). Evaluation research in organizational change interventions: considerations and some suggestions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 14 n. 1, 23-37.
- Parsons, T. (1964). Evolutionary Universals in Society. *American Sociological Review*. vol. 29, 339-357.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de Elaboração de Escalas Psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, vol. 25, n. 5. Edição Especial. 206-213.

- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis. Vozes.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2000). *Change Management: a guide to effective implementation*, 2. ed., London, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: theory, practice, and research. In: Dunette, M. D. & Hough, L. M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2 ed. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, vol.3, 719-822.
- Prochaska, J. O; Norcross, J. C. & DiClemente C. C. (1994). *Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits*. New York: W. Morrow.
- Staber, U. & Sydow, J. (2002) Organizational adaptive capacity; a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n. 4, 408-424.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th. Edition. Boston. Pearson.
- Teece, D, J; Pisano, G; & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.18, n. 7, 509-533.
- Thompson, R. M. (2008). Building change-capable public organisations. In Brown and cols. Eds. *Proceedings Contemporary Issues in Public Management: The twelfth annual conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXII)*, 1-29, Brisbane, Australia.
- Tienari, J. & Tainio, R. (1999). The myth of flexibility in organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, n. 1, 351-384.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Organizational Change and Development. *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, 510-540.

- Weick, K. E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Wischnevsky, J. D. & Damanpour, F. (2006). Organizational transformation and performance: An examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, n.1, 104-128.
- Wood Jr., T. (2000). Mudança organizacional. Introdução ao tema. In: Wood Jr., T. (org.) *Mudança Organizacional*. São Paulo, Atlas, p. 17-33.
- Woodman, R. W. (1989). Evaluation Research in Organizational Change: arguments for a “combined paradigm” approach. *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT, JAI Press, vol. 3, 161-180.

Anexos

Anexo 1 – Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004)

Prezado colaborador.

Você vai encontrar uma série de frases com **descrições de características de instituições**. A sua tarefa consiste em **avaliar o quanto estas características são aplicáveis ao Órgão como um todo**.

Assinale com círculo **apenas um dos números** ao lado do item.

Não se aplica 0	Pouco aplicável 1	Mais ou menos aplicável 3	Muito aplicável 4	Totalmente aplicável 5
--------------------	----------------------	------------------------------	----------------------	---------------------------

1. A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.	0	1	2	3	4
2. A organização tem mecanismos para levar em conta, sistematicamente, as demandas do ambiente externo, em suas decisões.	0	1	2	3	4
3. A estratégia de atuação organizacional reflete bem as demandas do ambiente externo.	0	1	2	3	4
4. A organização busca novas formas de disponibilizar a informação aos servidores.	0	1	2	3	4
5. A organização oferece respostas rápidas às demandas do ambiente externo.	0	1	2	3	4
6. Alterações na política mundial afetam diretamente a organização.	0	1	2	3	4
7. As lideranças da organização têm exercido uma forte pressão para a mudança.	0	1	2	3	4
8. As pessoas da organização freqüentemente trabalham em grupo.	0	1	2	3	4
9. O trabalho é realizado sempre da mesma maneira.	0	1	2	3	4
10. Os chefes estão constantemente buscando novas informações e conhecimentos em geral.	0	1	2	3	4
11. Os chefes têm uma visão clara sobre os objetivos da organização.	0	1	2	3	4
12. Os grupos atentos às alterações no ambiente externo estimulam as mudanças na organização.	0	1	2	3	4
13. Para aproveitar ao máximo o potencial da equipe, os chefes sabem delegar as tarefas de acordo com as habilidades dos seus colaboradores.	0	1	2	3	4
14. A informação é disseminada pelos diferentes níveis hierárquicos.	0	1	2	3	4
15. A organização é bastante sensível às interferências do Governo.	0	1	2	3	4
16. A organização é muito sensível a mudanças no comportamento dos clientes.	0	1	2	3	4

17. As decisões operacionais (execução de projetos e processos) são tomadas sempre visando o proposto na estratégia organizacional.	0 1 2 3 4
18. As lideranças da organização resistem fortemente a mudanças.	0 1 2 3 4
19. Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.	0 1 2 3 4
20. Os chefes têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade.	0 1 2 3 4
21. Os chefes estimulam as equipes a buscar conhecimentos necessários a realização do trabalho.	0 1 2 3 4
22. Para aproveitar ao máximo o tempo disponível da equipe, os chefes sabem delegar as tarefas de acordo com as prioridades de execução.	0 1 2 3 4
23. A estratégia organizacional se baseia em uma visão do que será o futuro, para a organização.	0 1 2 3 4
24. A organização é bastante dependente de proteção econômica do Estado.	0 1 2 3 4
25. Existem alianças entre servidores (servidores, colaboradores) para promover mudanças na organização.	0 1 2 3 4
26. Existem equipes, vinculadas à alta direção, destinadas a desenvolver projetos inovadores.	0 1 2 3 4
27. O processo de comunicação atinge igualmente todas as unidades organizacionais.	0 1 2 3 4
28. Os chefes direcionam as equipes de trabalho para o alcance de resultados.	0 1 2 3 4
29. Os chefes expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.	0 1 2 3 4
30. Os chefes têm um discurso diferente de suas ações.	0 1 2 3 4
31. Os métodos de trabalho utilizados na organização são inovadores.	0 1 2 3 4
32. Para se implementar mudanças de qualquer natureza é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.	0 1 2 3 4
33. A autonomia das unidades organizacionais (setores, departamentos) lhes permite implantar mudanças de forma independente da alta direção da organização.	0 1 2 3 4
34. A estratégia organizacional é conhecida por todos na organização.	0 1 2 3 4
35. A chefia aceita idéias diferentes das dela.	0 1 2 3 4
36. A organização é bastante dependente de proteção política do Estado.	0 1 2 3 4
37. A organização permite que os servidores criem novas formas de realizar o trabalho.	0 1 2 3 4
38. Alguns grupos da organização apresentam interesse em promover mudanças.	0 1 2 3 4
39. As informações atingem igualmente todos os servidores da organização..	0 1 2 3 4
40. Os servidores confiam no trabalho realizado pelos chefes da organização.	0 1 2 3 4
41. Os funcionários têm liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade.	0 1 2 3 4
42. Os chefes estimulam os membros dos grupos à participação na tomada de decisões.	0 1 2 3 4

43. A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate interno.	0 1 2 3 4
44. Alguns grupos na organização estão dispostos a lutar por mudanças.	0 1 2 3 4
45. As informações são transmitidas aos colaboradores de forma clara e objetiva.	0 1 2 3 4
46. As pessoas têm liberdade para decidir como realizar as tarefas a ele atribuídas.	0 1 2 3 4
47. Há a figura de uma única pessoa responsável pela realização de determinada tarefa.	0 1 2 3 4
48. Novas regulamentações de Governo (novas legislações, novas prioridades de cumprimento de leis, desregulamentações) afetam diretamente a organização.	0 1 2 3 4
49. Os cargos requerem um alto grau de conhecimento especializado dos servidores.	0 1 2 3 4
50. Os chefes estimulam os servidores a buscar novas soluções para os problemas da organização.	0 1 2 3 4
51. Os chefes transmitem informações precisas aos colaboradores sobre eventos importantes da organização.	0 1 2 3 4
52. Os setores da organização mantêm uma comunicação eficiente e rápida entre si.	0 1 2 3 4
53. A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate com representantes do ambiente externo da organização.	0 1 2 3 4
54. A organização é bastante sensível a mudanças no mercado em que atua.	0 1 2 3 4
55. Alguns grupos na organização estão dispostos a resistir às mudanças.	0 1 2 3 4
56. As decisões são tomadas envolvendo diferentes unidades/setores.	0 1 2 3 4
57. As informações são disseminadas aos servidores com rapidez.	0 1 2 3 4
58. Os cargos são enriquecidos por uma variedade de funções/atribuições.	0 1 2 3 4
59. Os chefes confiam nos seus colaboradores.	0 1 2 3 4
60. Os setores (unidades, departamentos) mais próximos ao cliente têm autoridade para tomar decisões sobre o trabalho sob sua responsabilidade.	0 1 2 3 4
61. Os setores da organização mantêm uma comunicação eficiente e rápida com outras organizações.	0 1 2 3 4
62. Para o alcance dos resultados, os chefes desenvolvem ações diferentes das usualmente praticadas no ambiente da organização.	0 1 2 3 4
63. Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve adotar uma forma diferente na estruturação do seu padrão de funcionamento.	0 1 2 3 4
64. Buscam-se novas formas de tratar a informação.	0 1 2 3 4
65. Existe uma grande variedade de servidores com conhecimento especializado compondo o quadro de pessoal da organização.	0 1 2 3 4
66. Há patrocínio de grupos influentes internos para que as mudanças aconteçam.	0 1 2 3 4
67. Há uma prática de discussões em grupo sobre o trabalho a ser realizado.	0 1 2 3 4
68. Nesse momento, a organização está sofrendo pressões do ambiente externo para mudar.	0 1 2 3 4

69. O acesso às informações importantes, para os servidores, só acontece por meio de redes informais de comunicação.	0 1 2 3 4
70. Os colaboradores confiam nos chefes.	0 1 2 3 4
71. Os chefes valorizam novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus colaboradores.	0 1 2 3 4
72. A organização atua em um contexto externo em que a inovação tecnológica é constante.	0 1 2 3 4
73. Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento.	0 1 2 3 4
74. Alguns projetos são realizados por meio da participação conjunta de várias unidades/setores organizacionais.	0 1 2 3 4
75. Buscam-se novas formas de disponibilizar a informação.	0 1 2 3 4
76. Existem muitos níveis hierárquicos intermediários nesta organização.	0 1 2 3 4
77. Há patrocínio de grupos influentes externos à organização para que as mudanças aconteçam.	0 1 2 3 4
78. O acesso a informações importantes, via rede informais de comunicação, é desnecessária para os servidores.	0 1 2 3 4
79. O trabalho está organizado para ser realizado em equipes.	0 1 2 3 4
80. Os chefes freqüentemente estão dispostos a correr riscos.	0 1 2 3 4
81. Os chefes orientam os colaboradores no sentido de facilitar a realização do trabalho.	0 1 2 3 4
82. A alta direção da organização tem proposto fortes mudanças no funcionamento da organização.	0 1 2 3 4
83. Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.	0 1 2 3 4
84. As pessoas têm liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.	0 1 2 3 4
85. As redes informais de comunicação facilitam a introdução de mudanças na organização.	0 1 2 3 4
86. Na realização das tarefas predomina a repetição de ações desnecessárias pelos servidores.	0 1 2 3 4
87. O trabalho está organizado para ser realizado individualmente.	0 1 2 3 4
88. Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc) afetam diretamente esta organização.	0 1 2 3 4
89. Os chefes criam um ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.	0 1 2 3 4
90. Os chefes preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança do que tentar algo diferente.	0 1 2 3 4
91. Os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos servidores.	0 1 2 3 4
92. A alta direção tem patrocinado a implementação de mudanças na organização.	0 1 2 3 4
93. A organização atua em um contexto externo altamente competitivo.	0 1 2 3 4
94. Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.	0 1 2 3 4

95. Em momentos de mudança, os chefes são os primeiros a tomar a responsabilidade da mudança para si.	0 1 2 3 4
96. Na realização das tarefas predomina o excesso de regras a serem cumpridas.	0 1 2 3 4
97. O acesso a informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.	0 1 2 3 4
98. Os chefes freqüentemente dedicam parte de seu tempo para dialogar (conversar, trocar idéias) sobre os questionamentos de seus colaboradores.	0 1 2 3 4

A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

AGRADECE A SUA VALIOSA COLABORAÇÃO

Anexo 2 – Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais



Universidade de Brasília – UnB

Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais

SOLICITAMOS A SUA COLABORAÇÃO
POR SER DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O
SUCESSO DESTA PESQUISA

Perfil do respondente

Idade: _____ **Sexo:** () Masculino () Feminino

Escolaridade:

- () 2º Grau () 2º Grau incompleto
() Superior () Superior incompleto
() Especialização () Mestrado () Doutorado

Tipo de cargo ocupado:

- () Gerenciamento () Execução da área-fim
() Assessoramento () Execução da área-meio

Tempo de Serviço: _____ anos

*O rigor ético desta pesquisa preza pela manutenção
do anonimato e do sigilo das informações fornecidas.*

Você considera que **ocorreram mudanças** nos dois últimos anos?

Para indicar se as frases abaixo **refletem ou não**

o que aconteceu no Órgão como um todo,

assinale com X o número correspondente à sua percepção.

Considere uma gradação de 0 (zero) a 10 (dez).

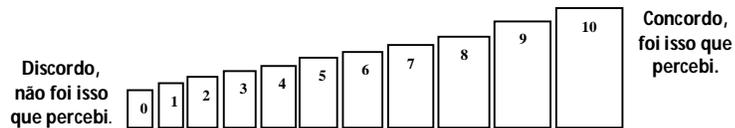
0 (zero) você Discorda totalmente da frase.

10 (dez) você Concorda totalmente com a frase

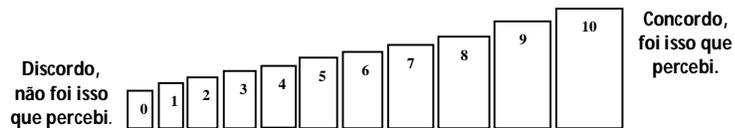
Os outros valores correspondem a uma aproximação do grau de

concordância ou de discordância da frase.

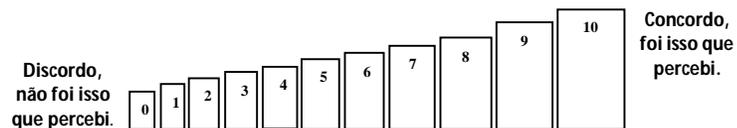
1) As mudanças que ocorreram afetaram todo o Órgão.



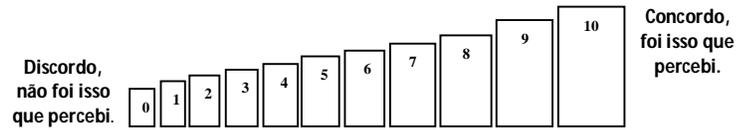
2) As mudanças afetaram apenas algumas áreas.



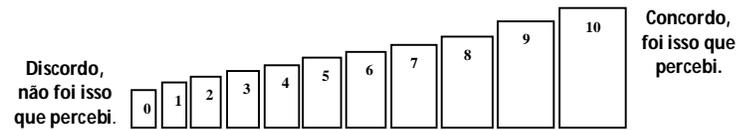
3) As mudanças alteraram somente os procedimentos burocráticos.



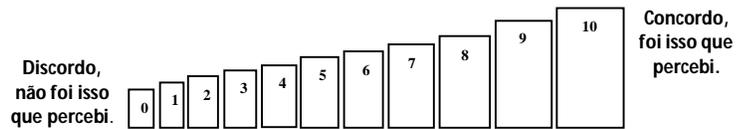
4) As mudanças alteraram somente a forma de se trabalhar.



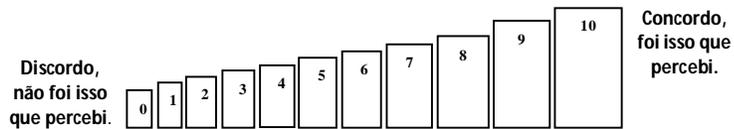
5) As mudanças eram necessárias para a sobrevivência do Órgão.



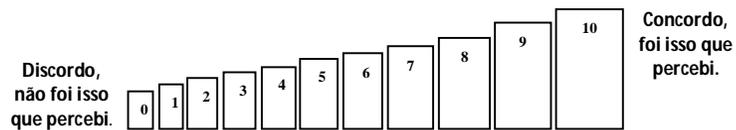
6) As mudanças foram acontecendo gradualmente.



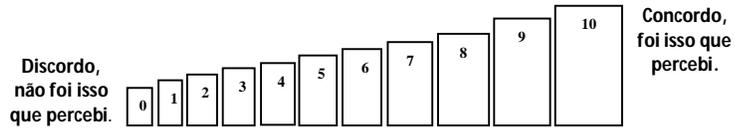
7) “Vira e mexe” ocorrem pequenos ajustes no funcionamento do Órgão.



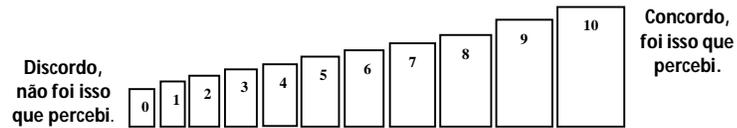
8) As mudanças foram superficiais.



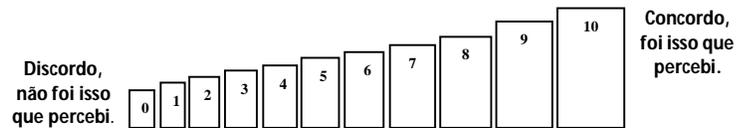
9) As mudanças aconteceram de forma repentina.



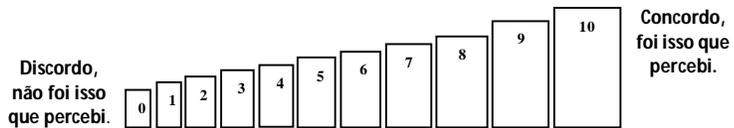
10) Ocorreram pequenas alterações na estrutura do Órgão.



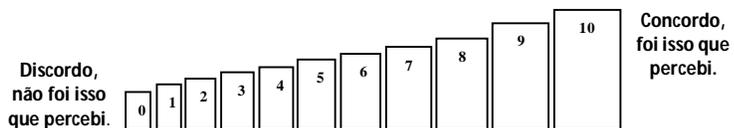
11) As mudanças foram apenas “de fachada”.



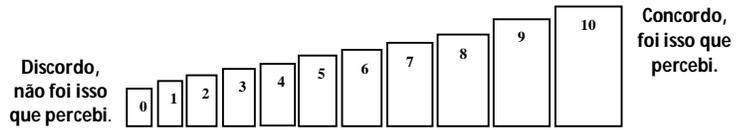
12) As mudanças ocorreram porque era preciso mudar.



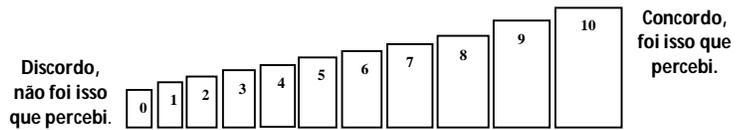
13) As alterações ocorreram, mas tudo voltou a ser o que era antes.



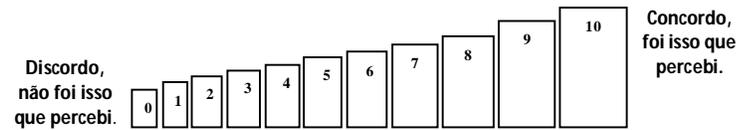
14) As mudanças afetaram o Órgão de cima abaixo.



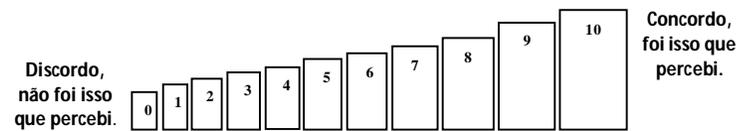
15) Hoje as pessoas dizem que o Órgão é outro.



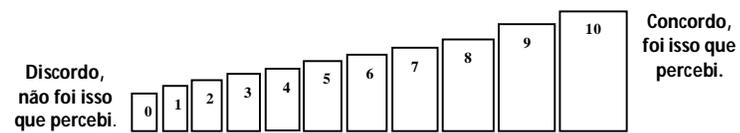
16) Agora os valores são completamente diferentes do que eram.



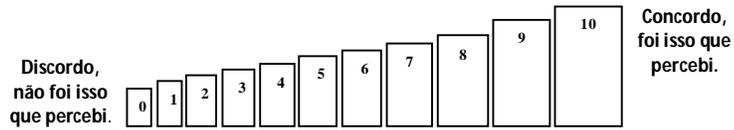
17) Efetuar a mudança era uma intenção do Órgão.



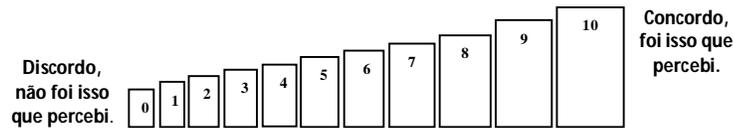
18) Houve uma mudança radical em como as coisas eram feitas no Órgão.



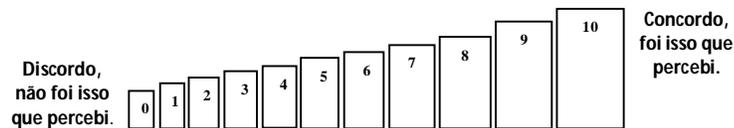
19) **Com as mudanças, as pessoas mudaram seus comportamentos.**



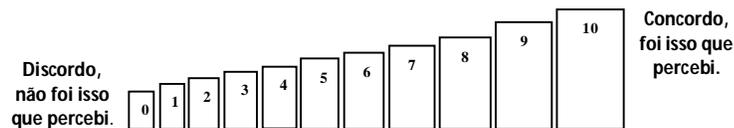
20) **As mudanças aconteceram ao mesmo tempo em todos os setores / departamentos do Órgão.**



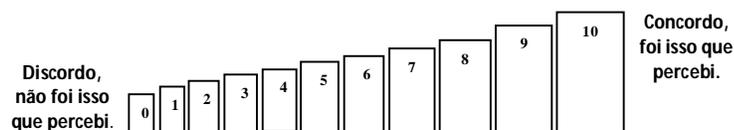
21) **As orientações tradicionais do Órgão foram abandonadas.**



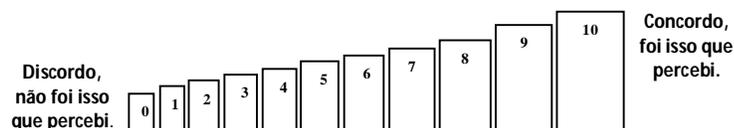
22) **Hoje a cultura do Órgão é outra.**



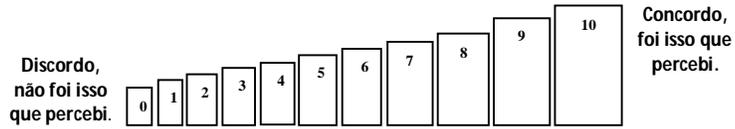
23) **Nesse Órgão as mudanças estão sempre acontecendo.**



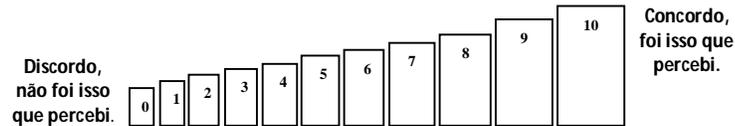
24) **As mudanças foram muito abrangentes.**



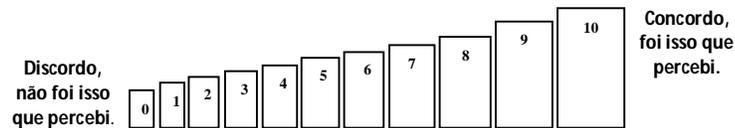
25) Com as mudanças o Órgão tomou outro direcionamento.



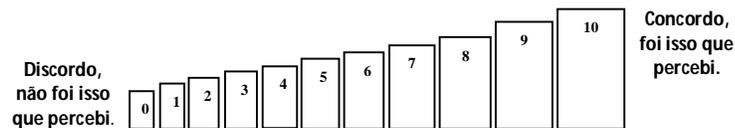
26) Ocorreram mudanças no nível gerencial.



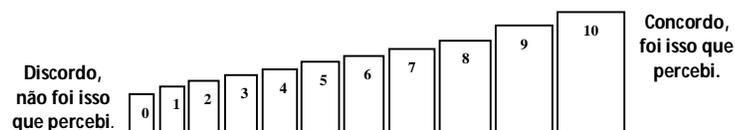
27) Houve a implantação de novas tecnologias.



28) Com as mudanças, houve melhora no atendimento ao cliente.



29) O desempenho dos empregados no trabalho melhorou muito com as mudanças.



30) As mudanças alteraram a visão do Órgão.

