

Helena Teixeira Magalhães Soares

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NO
COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Competitividade

Orientadora: Prof^a Dr^a Vera L. Caçado

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2007

aqui vc vai inserir a ata da dissertacao

Aos meus pais Avelar e Lourdes, ao meu esposo Varguiny, aos meus filhos Pedro Avelar e Sara e meus irmãos Sirlene e Rubens.

AGRADECIMENTOS

Pelo esforço, oportunidade de realização e conhecimento, para que possa ser colocado à disposição da humanidade e da ciência, agradeço:

A Deus,

Aos maiores mestres de minha vida: meus pais,

Ao meu esposo Varguiny, pelo incentivo e apoio incondicional em todas as horas,

A meu filho Pedro Avelar, sentido maior de minhas buscas e esforço,

À minha filha Sara, oportunidade de crescimento e renúncia,

À minha irmã Sirlene, sempre companheira, pela dedicação e tempo, sempre disponíveis para mim e, ao meu irmão Rubens, exemplo de determinação e disciplina, pelo apoio nas disciplinas de exatas,

À professora Dr^a Vera, pelos desafios vencidos em parceria,

Ao professor Dr. Lúcio Flávio que, através dos encontros, possibilitou que fosse desvendado o assunto estudado e vivenciado profissionalmente,

Aos professores da UNIPEL, por todas as reflexões que me instigaram a elucidar conhecimentos e viver melhor,

Ao “Moisés” desta etapa profissional, Sr. Maurício Tibúrcio,

Aos colegas da organização “Delta”, que contribuíram para a realização deste trabalho, dentre eles, Elionora,

Aos parceiros de pesquisa, em especial, Bruna Resende, Magda Pires, Patrícia Almeida, Maria José e Silvana Alves,

E, finalmente, à amiga e companheira de caminhada, Beth, pela descoberta da força de uma amizade. Que essa amizade suporte todas as mudanças que o tempo fará em nossas vidas...

O caminho se faz caminhando.

(Paulo Freire)

RESUMO

Tema clássico e, simultaneamente, contemporâneo, a mudança organizacional instiga cientistas e profissionais da área de gestão a buscarem a sua compreensão, face aos resultados de insucesso da maioria das iniciativas de mudança nas empresas. A partir do referencial teórico sobre o tema, optou-se pela utilização do modelo teórico de Beer e Nohria (2001), sejam Teoria E e Teoria O, e suas dimensões: metas, liderança, foco, processo, sistemas de recompensa e consultoria. Pela Teoria E, a organização desencadeia ações que evidenciem o retorno econômico para os acionistas, enfocando a estrutura, os processos e o tipo de gestão *top-down*, reconhecendo o empenho dos executivos pelas iniciativas. Já pela Teoria O, propõe-se o desenvolvimento de iniciativas que insiram os empregados no processo de forma participativa, optando pela reorientação de seu comportamento, gerando uma nova cultura organizacional, para que os resultados financeiros sejam alcançados. A segunda opção teórica refere-se à reação dos indivíduos frente à mudança organizacional, baseada no modelo adaptado de Chaves (2005) que concilia as propostas de Caldas e Hernandez (2001) sobre o modelo de resistência individual com a proposta de Baron e Greenberg (1999) que identifica as barreiras individuais e organizacionais que interferem na tomada de decisão. Esse modelo pressupõe três etapas - a forma de comunicação, a resposta inicial e a posição assumida, seja de resistência, aceitação ou indecisão - e considera a interferência dos moderadores individuais e organizacionais no processo de reação. Para a realização da pesquisa, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo e quantitativo, em uma organização do terceiro setor, denominada Delta (nome fictício), com atuação na área educacional que, nos últimos 10 anos, vem fazendo a transição do modelo de gestão assistencialista para o modelo de gestão para resultados. Para o levantamento de dados, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave envolvidas no processo de mudança, pela análise de documentos da empresa e pela aplicação de questionários a uma amostra significativa de empregados da Organização Delta. A partir de uma triangulação metodológica, realizou-se a análise dos dados, utilizando-se a técnica de construção da explicação. Os dados coletados qualitativamente demonstraram convergência para a teoria de suporte sobre a mudança, enquanto o tratamento dos dados quantitativos possibilitou a definição da posição geral do grupo. Os resultados indicam que a primeira etapa da mudança foi marcada por ações pontuadas na Teoria E. Porém, para a manutenção do processo de gestão com vistas aos resultados, houve a necessidade de adotar a Teoria O, integrando-a a algumas das dimensões essenciais ao comportamento organizacional condizente com o processo. Como resultado, o grupo apresentou-se confiante no tipo de comunicação formal, com desejo de busca de maiores informações sobre a mudança, tendo assumido duas posições próximas: a de resistência passiva e a de aceitação. Os dados também foram tratados através da análise de *clusters*, sendo possível identificar três grupos com posicionamentos distintos: o primeiro aceita a mudança enquanto o segundo e o terceiro resistem, porém sob influência dos moderadores individuais e situacionais. Ao final, verificou-se que a função encontra-se diretamente correlacionada com a posição assumida pelo indivíduo frente à mudança, com destaque ao docente, pela própria autonomia da função.

Palavras-chave: mudança, organização, resistência, aceitação, moderadores individuais, moderadores situacionais.

ABSTRACT

Classic theme and, simultaneously, contemporary, the organizational change spurs scientists and professionals of the management area to build its understanding, due to the unsuccessful results which still permeate most of the changes. The first basis of this study deals with the type of change elected by the organizations, based on the theoretical model of Beer and Nohria (2001), which are Theory E and Theory O and their dimensions: targets, leadership, focus, process, reward systems and consulting. Through Theory E, the organization starts actions which show clearly the economic return to the shareholders, focusing on the structure, the processes and the top-down management, recognizing the commitment of the executives to the changes. Nevertheless, through Theory O, it is proposed the development of changes that put the employees in the process in a participatory way, opting for the reorientation of their behavior, generating a new organizational culture, so that the financial results are achieved. The second basis refers to the individual reaction in the presence of the organizational change based on the model adapted by Chaves (2005), which reconciles the proposal of Caldas and Hernandez (2001) about the model of individual resistance with the proposal of Baron and Greenberg (1999), which identifies the individual and organizational barriers that interfere with the decision-making. The model assumes three stages: the way of communication, the initial response and the position taken, of resistance, acceptance or indecision – and considers the interference of the individual and organizational moderators in the process of reaction. The investigation happened in an organization of the third sector, called Delta, in the educational area which, in the last ten years, has been changing from assistencialist management model to the management for results model. In the first stage, we concluded that Delta started the change getting rid of the actions taken in Theory E. However, for the maintenance of the management aiming at results, it was necessary to adopt Theory O, integrating it with some of the dimensions essential to the organizational behavior according to the process. From a methodological triangulation on, a data analysis was performed, using the explanation building technique. The data collected qualitatively showed convergence to the support theory about the change while the treatment of the quantitative data enabled the definition of the general position of the group. As a result, the group showed itself confident about the type of formal communication, willing to seek more information on the change, having assumed two similar positions: the one of passive resistance and the one of acceptance. The data also were treated through the analysis of clusters, becoming possible to identify three groups with distinct postures: the first one accepts the change while the second and third ones resist, yet under the influence of the situational and individual moderators, respectively. At the end, we observed that the function is directly connected with the position taken by the individual in the presence of the change, highlighting the teacher, due to the own autonomy of his function.

Key words: change, organization, resistance, acceptance, individual moderators, situational moderators

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Integração das forças <i>top-down</i> e <i>botton-up</i>	35
Figura 2 -	Atitudes, pressões da organização e comportamento relativos a uma mudança.....	49
Figura 3 -	Esquema analítico do processo de resistência à mudança.....	54
Figura 4 -	Esquema analítico do processo de resistência à mudança.....	65
Figura 5 -	Análise conclusiva da percepção sobre a reação dos empregados à mudança na Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	125
Figura 6 -	Dendograma para análise de <i>clusters</i> pelo método de Ward.....	168
Gráfico 1 -	Autovalor para o critério do Teste <i>Scree</i> da Seção 1.....	163
Gráfico 2 -	Autovalor para o critério do Teste <i>Scree</i> da Seção 2.....	164
Gráfico 3 -	Autovalor para o critério do Teste <i>Scree</i> da Seção 3.....	166
Gráfico 4 -	Autovalor para o critério do Teste <i>Scree</i> da Seção 4.....	167
Gráfico 5 -	Autovalor para o critério do Teste <i>Scree</i> da Seção 5.....	168
Quadro 1 -	Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise.....	30
Quadro 2 -	Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança.....	32
Quadro 3 -	Dimensões da mudança: comparação entre a Teoria E e a Teoria O..	34
Quadro 4 -	Principais barreiras à mudança organizacional.....	51
Quadro 5 -	Desafios de gestão para organizações do terceiro setor.....	60
Quadro 6 -	Modelo de análise da mudança - Teoria E e Teoria O.....	64
Quadro 7 -	Chave de correção do questionário - Seção 1 - Exposição à mudança.....	81
Quadro 8 -	Chave de correção do questionário - Seção 2 - Resposta inicial.....	83
Quadro 9 -	Chave de correção do questionário - Seção 3 - Conclusão.....	87
Quadro 10 -	Chave de correção do questionário - Seção 4 - Moderadores individuais.....	91
Quadro 11 -	Chave de correção do questionário - Seção 5 - Moderadores situacionais.....	93
Quadro 12 -	Análise conclusiva do tipo de mudança adotada na Delta <i>versus</i> dimensões.....	118

LISTA DE TABELAS

1 -	Empregados lotados na Delta/Grande BH – setembro de 2006.....	69
2 -	Alfa de Cronbach.....	77
3 -	Número médio e percentual de casos omissos.....	78
4 -	Medidas de adequação da amostra.....	79
5 -	Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 1.....	80
6 -	Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 2.....	82
7 -	Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 3.....	84
8 -	Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 4.....	88
9 -	Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 5.....	92
10 -	Amostra segundo gênero – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	94
11 -	Amostra segundo a faixa etária – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	94
12 -	Amostra segundo o estado civil – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	95
13 -	Amostra segundo o número de filhos – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	95
14 -	Amostra segundo a renda familiar bruta – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	95
15 -	Amostra segundo o nível educacional – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	96
16 -	Tempo de serviço <i>versus</i> setor dos empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	97
17 -	Intensidade do convívio social entre os empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	98
18 -	Freqüência do desejo pelo desligamento da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	98
19 -	Tipo de mudança que impactou os empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	98
20 -	Participação nos processos de mudança da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	99
21 -	Sugestões acatadas nos processos de mudança da Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	100
22 -	Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 1.....	120
23 -	Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 2.....	121
24 -	Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 3.....	122

25 -	Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 4.....	123
26 -	Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 5.....	124
27 -	Perfis dos <i>clusters</i> gerados.....	127
28 -	<i>Cluster versus</i> comportamento significativo.....	129
29 -	Caracterização dos Clusters segundo gênero, idade, estado civil, número de filhos, renda familiar bruta e nível educacional – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	130
30 -	Caracterização dos Clusters segundo tempo de serviço, setor e função, convívio social e possibilidade de desligamento – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	131
31 -	Caracterização dos <i>Clusters</i> , participação e sugestão no processo – Delta/Grande BH – dezembro de 2006.....	132
32 -	Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 1.....	156
33 -	Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 2.....	156
34 -	Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 3.....	157
35 -	Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 4.....	158
36 -	Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 5.....	158
37 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 1.....	159
38 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 2.....	159
39 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 3 (Primeira parte).....	160
40 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 3 (Segunda parte).....	160
41 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 4 (Primeira parte).....	161
42 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 4 (Segunda parte).....	161
43 -	Matriz de correlação das perguntas da Seção 5.....	162
44 -	Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 1.....	162
45 -	Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 2.....	163
46 -	Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 3.....	165
47 -	Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 4.....	166
48 -	Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 5.....	167

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Mudança organizacional.....	20
2.1.1	Evolução dos estudos sobre mudança organizacional.....	22
2.1.2	Tipos de mudança organizacional.....	27
2.2	A mudança nas organizações – o modelo de Teoria O e Teoria E.....	33
2.2.1	Mudança organizacional em função de metas.....	36
2.2.2	Mudança organizacional em função de liderança.....	37
2.2.3	Mudança organizacional em função do foco.....	39
2.2.4	Mudança organizacional em função do processo.....	40
2.2.5	Mudança organizacional por sistema de recompensas.....	42
2.2.6	Mudança organizacional por meio de consultoria.....	43
2.3	Resistência à mudança organizacional	45
2.3.1	O sentido do termo resistência à mudança.....	45
2.3.2	Causas e tipos de resistência à mudança.....	48
2.4	Gestão para resultados em organizações do terceiro setor.....	57
3	METODOLOGIA.....	62
3.1	Caracterização da pesquisa.....	62
3.2	Modelo de pesquisa.	63
3.3	Unidade de análise e observação.....	66
3.4	Técnicas de coleta de dados.....	67
3.5	Análise dos dados.....	70
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
4.1	Validação do questionário.....	74
4.2	Caracterização da amostra.....	94
4.3	Percepção dos empregados sobre a mudança ocorrida na Organização Delta.....	101
4.3.1	Metas.....	104
4.3.2	Liderança.....	106
4.3.3	Foco.....	109

4.3.4	Processo.....	111
4.3.5	Sistemas de recompensa.....	114
4.3.6	Consultoria.....	115
4.3.7	Análise do processo de mudança na organização Delta.....	116
4.4	Reação dos empregados à mudança na organização Delta.....	119
4.4.1	Percepção sobre a reação à mudança organizacional.....	119
4.4.2	Percepção dos grupos sobre a reação à mudança.....	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
	REFERÊNCIAS.....	144
	APÊNDICES.....	149

1 INTRODUÇÃO

A mudança faz parte do cotidiano das pessoas e das organizações. Tanto as empresas como os cientistas têm se ocupado do estudo desse tema, em função da sua complexidade e profundidade no que se refere aos seus pressupostos e conseqüências, enfocando principalmente as pessoas nele envolvidas. Conforme Beer e Nohria (2001), 70% das iniciativas de mudanças falham, sendo a perda de foco e a resistência das pessoas os principais entraves para o alcance dos objetivos da mudança. Isso tem resultado em um alto custo para as organizações, seja em nível humano ou econômico.

Motta (2001) define a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. A mudança organizacional bem como as formas de resistência das pessoas à sua implantação não são fenômenos recentes. Porém, segundo Wood Junior, Curado e Campos (1994), as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional atual são diferentes daquelas que ocorreram no passado, quando predominava um confortável padrão de continuidade. A partir dos anos 70, com o esgotamento do modelo *taylorista-fordista* de produção, instalou-se uma nova ordem mundial. As organizações foram impulsionadas à busca de inovação tecnológica, estratégias de expansão e adoção de modelos de gestão que significassem a ampliação de resultados frente à competitividade mundial. Assim, novos conceitos passaram a fazer parte do cotidiano das organizações. Flexibilidade, participação, qualidade total são alguns dos conceitos que impulsionaram as transformações organizacionais (VERGARA, 2000).

Com isso, as organizações encontram-se em incessante transformação por razões diversas, dentre elas a competitividade em meio à globalização, às novas leis e regulamentações que

exigem estratégias para rentabilidade, às novas tecnologias e às variações nas preferências do consumidor ou na relação com as empresas parceiras, na chamada Terceira Revolução Industrial ou Era do Conhecimento (VERGARA, 2000).

Segundo Vergara (2000), as organizações podem focar em três dimensões para a concretização das mudanças: dimensão tecnológica, humana e organizacional. Essas dimensões traduzem as relações interpostas entre as pessoas envolvidas nos processos e os objetivos organizacionais implicando em novas relações capital/trabalho. Essas mudanças impactam fortemente a rotina de trabalho das pessoas. Ainda segundo Vergara (2000), o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, não se encontra apenas nas alterações das políticas, procedimentos e estruturas, e sim na necessidade de promoção de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes. A pressuposição básica dos esforços de mudança nas pessoas é a de que a efetividade das organizações depende grandemente do comportamento dessas pessoas no trabalho. Portanto, significa dizer que esse alvo de mudança envolve uma mudança de atitudes e comportamentos, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomadas de decisões.

Nesse contexto, as diversas áreas das empresas têm sido chamadas para implementar as modificações ou mudanças, seja nos setores de negócios, publicidade, logística, contratos e fornecedores, estoque etc. Destaca-se, nesse estudo, a área de recursos humanos que tem alterado o seu papel nos últimos anos, buscando assumir o papel de agente de mudança como catalisador das transformações, além de procurar identificar e conduzir processos mais estratégicos nas organizações (ULRICH, 1998).

Para a análise dos processos de mudança, Beer e Nohria (2001) propuseram um modelo denominado Teoria E e Teoria O. A Teoria E – “*economic value*” - postula que a intenção maior das organizações é ampliar o valor econômico para os acionistas. Já a Teoria O – “*organizational capability*” - propõe conhecer as ações que induzem o processo de mudança e o alcance eficiente dos resultados por meio do desenvolvimento da capacidade humana para implementar estratégias. Essas duas teorias não se contradizem ou se negam, mas antes, se complementam. Os autores afirmam que o desafio consiste exatamente em conseguir o ponto de equilíbrio que permite que ambas as teorias coexistam ou sejam combinadas. Porém, eles evidenciam o risco da organização se perder nesse processo de interação, sendo que as pesquisas demonstram uma tendência das empresas em utilizarem primeiro a Teoria E e adotarem, em seguida, a Teoria O. Nesse modelo, os autores propõem seis dimensões de análise – metas, liderança, foco, processo, sistema de recompensas e consultoria – sendo que as pessoas da organização encontram-se envolvidas diretamente ou indiretamente em todas elas.

Exatamente por envolver pessoas, Motta (2001) afirma que a mudança organizacional é mais do que um processo de planejamento e ação com vistas a resultados. O processo é incerto, descontínuo e conflitante, envolvendo a ação e reação das pessoas. Certamente, seria mais fácil realizar uma mudança em que todas as pessoas envolvidas aceitassem, com atitudes reais, porém, essa aceitação é um processo complexo na medida em que conduzir a mudança é gerenciar um *gap* entre a percepção da realidade vivida e a proposta de mudança. A percepção humana a respeito da mudança e as suas reações na forma de resistência tornam-se assim variáveis intervenientes na sua implementação e no seu resultado.

Para o entendimento dessas atitudes e comportamentos de resistência à mudança, Baron e Greenberg (1999) propõem um modelo de análise da resistência à mudança a partir das barreiras individuais - ligadas a fatores econômicos, receio do desconhecido, hábitos, desafios ao convívio social e dificuldades em reconhecer o processo em nível individual - e das barreiras organizacionais – ligadas à inércia estrutural ou do grupo, relação com o poder e vivências anteriores de mudanças malsucedidas.

As transformações e a própria resistência à mudança não têm sido estudadas de maneira mais detalhada em organizações do terceiro setor, mesmo frente às transformações que essas vêm sofrendo em sua forma de gestão. Apesar da confusão sobre o significado da expressão terceiro setor, essas organizações agrupam-se a partir da tipologia da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), sendo consideradas como agentes de intervenção social, sem a eminente preocupação com a gestão financeira de resultados (CARRION, 2000). O terceiro setor pode ser entendido como aquilo que é público em função de desenvolver ações cuja responsabilidade era atribuída até então ao governo (educação, atendimento social a menores etc.), portanto assemelhando-se a ele, porém, privado por ser uma iniciativa da sociedade. Ou então, aquilo que é privado por não ser governamental e nem próprio da iniciativa privada, porém, público por ter como objetivo o benefício social. Inclui organizações como entidades sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações, projetos sociais ligados a empresas, organizações não-governamentais, dentre outras (FERNANDES, 1994).

Uma das reformas que se observa no terceiro setor é a passagem da gestão assistencialista para a gestão para resultados. Segundo Campos (1996), o modelo de gestão para resultados é uma ferramenta administrativa que busca o alinhamento entre o planejamento, a ação e o

controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização, medida por meio da melhoria dos resultados alcançados. Ele enumera as três funções para a gestão para resultados:

- a) determinar a direção estratégica da organização;
- b) implementar e administrar o processo de mudança alinhado com as diretrizes estratégicas; e
- c) melhorar continuamente o desempenho.

Com fundamentação nessas transformações e na abordagem dos dois eixos teóricos – mudança e resistência à mudança - definiu-se a questão norteadora do presente estudo:

De que forma os empregados de uma organização do terceiro setor reagem à mudança do modelo de gestão assistencialista para o de gestão para resultados?

Para responder a essa pergunta, foi realizado um estudo de uma organização do terceiro setor, de prestação de serviços sociais com ênfase em educação do Estado de Minas Gerais, aqui denominada de Delta (nome fictício). A organização Delta mantém relação direta com o governo federal, uma vez que a sua própria criação, em 1946, originou-se de uma iniciativa governamental, em parceria com setores da sociedade civil organizados, do setor privado, o que lhe garantiu verbas para a execução de seus projetos. Nos anos iniciais de sua criação, a Delta desenvolveu ações norteadas pela prática assistencialista. Porém, as novas demandas da indústria no que se refere à adoção de lógicas estruturais que viabilizem o dinamismo de serviços e produtos (reengenharia, qualidade total, dentre outras) e as políticas econômicas na área tributária refletiram-se na redução do valor compulsório destinado aos serviços prestados pela organização em questão.

Esse novo cenário fez com que, gradativamente, o caráter assistencialista se tornasse efêmero, cedendo espaço para um modelo de gestão que conciliasse a captação e otimização de recursos, ampliação e visibilidade dos resultados sociais, com respaldo político para continuar justificando a sua operacionalização frente aos setores patrocinadores (informação verbal)¹.

Após meio século de uma cultura de gestão assistencialista, na condição de manter-se alinhada às finalidades para as quais foi criada, em 1996, a organização Delta optou por uma reformulação em suas práticas, adotando o modelo de gestão para resultados. As razões apontadas foram: a emergência do terceiro setor, a busca de maior representatividade e fortalecimento do associativismo da categoria industrial e a necessidade de adaptação aos novos rumos da economia e da legislação tributária do país.

A mudança na Delta, na última década, significou a implantação do modelo de gestão para resultados e gerou diversas reações dos empregados que, seguindo o rigor científico, foram metodologicamente levantadas e analisadas. Assim, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o comportamento dos empregados da organização Delta frente às mudanças ocorridas com a implantação do modelo de gestão por resultados. Para tal, tomou-se como referência o modelo dos dois tipos de mudanças, elaborado por Beer e Nohria (2001) – Teoria E e Teoria O – e o construto adaptado por Chaves (2005) sobre resistência a mudanças, a partir do modelo de Baron e Greenberg (1999) e da proposta de Caldas e Hernandez (2001).

Para alcançar o objetivo principal a que se propôs esta dissertação, definiram-se os seguintes objetivos secundários:

¹ Palestra de abertura do Treinamento Gerencial realizado em 04/04/2005 em Betim – MG.

- a) caracterizar a mudança organizacional ocorrida na Delta, com base no modelo de Beer e Nohria (2001); e
- b) identificar o comportamento dos empregados frente ao processo de mudança com base no modelo de resistência de Chaves (2005).

Para atingir tais objetivos, foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo e quantitativo, na Organização Delta. Para o levantamento de dados, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave envolvidas no processo de mudança, pela análise de documentos pertinentes à empresa e pela aplicação de questionários em uma amostra significativa de empregados da Organização Delta.

Sob esses sustentáculos teóricos, o presente estudo foi elaborado da seguinte forma. No Capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, dividido em quatro seções: o processo de mudança organizacional; o modelo de mudança, baseado em Beer e Nohria (2001); o comportamento de resistência à mudança; e a gestão para resultados em organizações do terceiro setor. No capítulo 3, apresenta-se a metodologia, incluindo-se o tipo de pesquisa, as unidades de análise e de observação, as técnicas e descrição dos instrumentos utilizados na coleta e a análise dos dados. No capítulo 4 são realizadas a apresentação e discussão dos resultados e, encerrando, o capítulo 5 traz as considerações finais. São ainda apresentados apêndices contendo os modelos de instrumentos adotados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de mudança significa mais que uma fase ou etapa com objetivos bem definidos, cujo envolvimento das pessoas é essencial para a sua concretização. Historicamente, os autores vêm atribuindo diversos tratamentos ao tema. Considerado o clássico em mudança, Lewin (1965) proporcionou a compreensão da mudança como um conjunto de forças estruturais que se conjugam, resultando na ação dos indivíduos em situações de processo. Mais recentemente, além da abordagem sobre mudança em suas variadas dimensões - tecnológica, processos e humana, dentre outras - autores como Beer e Nohria (2001) associaram aos segmentos de análise a intenção objetiva no que se refere ao caminho a ser percorrido pela organização.

2.1 Mudança organizacional

A profundidade e a complexidade do tema mudança organizacional permite uma variedade de enfoques que vão desde as novas correntes e, por vezes, retornam aos clássicos da filosofia e das ciências econômicas. Segundo Wood Junior (1995, p. 15), a palavra mudança já fazia parte do vocábulo dos antigos filósofos gregos. Heráclito, na Grécia Antiga, cinco séculos antes de Cristo, afirmava que se vive em constantes mudanças, em fluxos contínuos, com sua célebre frase: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”. Nietzsche, filósofo contemporâneo, em suas reflexões sobre a saga da juventude, afirmou que “nada é permanente, a não ser a mudança”. O fato é que, se o tema já era pensado na Antiguidade, nos dias atuais, a mudança é algo que faz parte da rotina da sociedade e das organizações, conforme vários autores como Beer e Nohria (2001); Silva e Vergara (2000) e Vergara (2000).

Diversas têm sido as ferramentas administrativas utilizadas pelas organizações que implicam em mudanças a fim de obtenção de melhores resultados e correção de rumo. Os programas de qualidade total, a reengenharia e a customização foram algumas das estratégias que tiveram, cada uma, nos últimos anos, seu tempo de modismo, sendo adotadas principalmente em empresas ligadas ao setor de produção industrial, sejam siderurgias, montadoras de automóveis etc., conforme Vergara (2000). Liedka e Rosemblum², (*apud* SILVA e VERGARA, 2000, p. 82), afirmam que “o próprio processo de construção de uma estratégia pode ser pensado como sendo o componente cognitivo de um processo de mudança”.

A forma de se deflagrar uma mudança traz transformações, por si só, em sua objetividade intencional em termos de resultados. Dessa maneira, Morgan (1996), embasado na dialética, afirma que a mudança, por ser um processo gerador, traz também o componente de negação, tornando-se ameaça ao processo. Essa negação reflete a contradição do exercício das forças nela envolvidas que, em se tratando de organização, caracteriza o dilema de interesses entre acionistas e empregados, repudiando um confortável padrão de continuidade, inerente ao sistema capitalista de produção.

Além desses aspectos, as organizações e estudiosos do assunto têm percebido a dificuldade de se implementar um processo de mudança, uma vez que, em qualquer uma das estratégias ou etapas, o elemento humano é imprescindível, conforme afirma Vergara (2000). Ainda segundo ela, é necessário observar a necessidade das organizações de adaptação às mudanças no ambiente de negócio.

² LIEDKA, J. M.; ROSEMBLUM, J. W. Shaping conversations: making strategy, managing change. **California Management Review**, Berkeley, CA, v. 39, n. 1, p. 141-157, fall 1996.

2.1.1 Evolução dos estudos sobre mudança organizacional

O termo mudança foi introduzido nos estudos científicos a partir de uma abordagem psicológica do assunto, focando o comportamento do indivíduo. Face à revolução tecnológica ocorrida nos anos 70, a concepção foi ampliada para um enfoque estrutural. Recentemente, foi adotada uma visão holística, numa perspectiva que entrecruza mudanças econômicas e sociais em escala mundial, assumindo um caráter de gestão que envolve processos e pessoas, bem como as relações que se interpõem frente às propostas de resultados (VERGARA, 2000).

Segundo Lewin (1965), precursor dos estudos sobre o tema, a mudança bem sucedida inclui três etapas:

- a) a primeira consiste em degelar o nível presente – fase do descongelamento. Trata-se da percepção da insatisfação do grupo com a situação presente, emanando uma necessidade de mudança. Esse sintoma pode ser compreendido dentro do enfoque organizacional em função de uma crise de resultados, bem como pelo incômodo gerado a partir de uma situação considerada inadequada, numa percepção de juízo de valores para as pessoas nela envolvidas;
- b) a segunda consiste em mover para o novo nível, ou seja, a perturbação. Trata-se do processo em si, da mudança pura e simples. É o estágio do desconforto que pode ser breve ou duradouro, dependendo da mudança a ser implementada; e
- c) a terceira refere-se ao congelar a vida do grupo no novo nível em que se encontra. É a fase do re-congelamento. Isso significa o retorno à estabilidade, na concretização da situação desejada que inicialmente induziu ao processo de mudança. Nessa etapa, há uma definição clara das mudanças a partir das alterações

dos processos e absorção por parte dos envolvidos do novo desenho organizacional.

Para Lewin (1965), a partir de um equilíbrio na intensidade das forças é que será possível ocorrer mudança. Seus estudos revelaram que as mudanças do grupo para níveis mais rápidos de desempenho, em geral, são de pequena duração, ocasionando o retorno do grupo à vida anterior. Dessa forma, ele concluiu que a permanência em um novo nível ou durante um período desejado deve ser incluída no objeto a que se propõe. Lewin (1965, p. 233) sinaliza para a possibilidade de resistência às mudanças quando afirma que “dentro de um determinado limite, forças mais intensas são necessárias a fim de mudar o nível de modo apreciável e, um enfraquecimento dessas forças provocará uma volta do processo ao nível anterior”. A mudança impele, necessariamente, o desejo de alteração ou busca de novos sentidos possivelmente não vivenciados ou experimentados que podem gerar receios ao novo, ao desafio de mudar. Essas forças podem se impor durante o processo, causando fracassos.

A partir de seus estudos sobre problemas sociais e comportamentais referentes à discriminação de negros, Lewin (1965) afirmou que existem várias forças atuantes no indivíduo, seja internamente ou externamente, que resultam em seu estado de equilíbrio. Desse modo, ele identifica dois grupos de forças que impactam no comportamento humano em meio ao grupo social, sejam forças impulsionadoras e forças restritivas. As forças impulsionadoras tendem a intensificar a atividade do indivíduo dentro do grupo a que pertence, enquanto as forças restritivas induzem a uma redução da ação do indivíduo em relação a um grupo social.

Na conclusão de seus trabalhos, o autor esclarece que a intensidade das forças, seja num mesmo campo ou nível ou em nível diferente, é que define o estado social quase-estacionário num campo de forças divergentes e, assim, há possibilidade de ocorrência da mudança. Lewin (1965, p. 232) ainda afirma que “se o campo de forças resultantes perde a estrutura de um campo central, o processo social perde seu caráter quase-estacionário”. Assim, para que a mudança ocorra, faz-se necessária a intensificação de forças dentro de um determinado limite, pois o enfraquecimento delas resultará em retorno à situação anterior ou volta ao processo anterior à mudança.

Na década de 60, o amadurecimento de técnicas e conceitos, somado à ampliação dos conhecimentos sobre as forças internas que movem as organizações, resultou no surgimento do Desenvolvimento Organizacional – DO. Segundo Lawrence e Lorsh (1972), trata-se de uma proposta de realização da mudança planejada a longo prazo, resgatando os conceitos da teoria comportamental no mundo organizacional como ferramenta de preparo das pessoas ao processo de mudança de forma a desmobilizá-las ou flexibilizá-las, minimizando as possíveis resistências ao processo. Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado e o do comportamento humano de outro, integrados por meio de um tratamento sistêmico. A proposta baseia-se em quatro variáveis:

- a) o meio ambiente: focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a dinâmica do conhecimento, a evolução tecnológica e dos meios de comunicação, bem como o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais;
- b) a organização: abordando o impacto sofrido em decorrência das mudanças dos cenários externos e a identificação de conceitos necessários para a sobrevivência no novo ambiente;

- c) o grupo de trabalho: considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, dentre outros; e
- d) o indivíduo: ressaltando as motivações, atitudes e necessidades.

As variáveis são tratadas de forma interdependente, para definição de um diagnóstico da situação e intervenção em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, a fim de que uma mudança se concretize, buscando-se conciliar os objetivos organizacionais e individuais .

Ainda no resgate histórico do conceito de mudança, destaca-se Judson (1980) que a define como sendo qualquer alteração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo, redefinindo aspectos do *status quo*. Essas mudanças podem ser iniciadas pelos membros estratégicos da organização, de nível elevado, ou em consequência de pressões externas, sejam econômicas ou políticas. Judson (1980) enumera quatro tipos de mudanças:

- a) mudanças nos métodos de operação: localização, maquinaria, normas operacionais, dentre outras;
- b) mudança nos produtos: especificação, componentes materiais e padrões de qualidade;
- c) mudança na organização: estrutura e responsabilidades, supervisão, alocação de tarefas dos indivíduos, dentre outras; e
- d) mudança no ambiente de trabalho: condições de trabalho, sistema de recompensas e punições, padrões de desempenho, diretrizes e métodos de ação.

A mudança deflagra-se no momento em que a conduta da vida das pessoas muda, alterando o comportamento delas no ambiente de trabalho. Segundo ele, essa alteração do comportamento e das atitudes das pessoas convergirá antes da evidência dos benefícios da mudança. A

absorção da mudança é necessária para a sua própria efetivação, ocorrendo assim antes da estabilização do novo cenário.

Morgan (1996) analisa as mudanças sob três óticas:

- a) auto-reprodução ou *autopoiesis*: é a produção por si própria, originada no próprio ambiente e que busca interações como meio de sobrevivência. Essas mudanças ocorrem principalmente frente a experiências positivas que as organizações tenham vivenciado;
- b) causalidade múltipla ou idéias cibernéticas: tensões e tendências encontradas nas referências circulares. A partir do uso da forma metafórica da imagem de um círculo somado à existência de forças que se tornam as variáveis no processo, faz-se análise das mudanças conforme o sentido em que ocorrem. Assim, as mudanças nas organizações podem ocorrer na forma de feedback negativo, ou seja, ocorre a mudança em uma variável, gerando mudança em direção oposta. Nesse caso, os processos explicam a estabilidade dos sistemas, uma vez que há equilíbrio entre as forças. Podem ocorrer, também, sob a forma de feedback positivo, ou seja, explicação da mudança do sistema. A direção para a qual se propõe a mudança é efetivada; e
- c) dialética entre opostos: no mesmo enfoque da teoria da mudança social com base na Filosofia Taoísta e introduzida no mundo contemporâneo por Marx, que define a mudança como sendo a interpenetração mútua dos opostos, a negação da negação. A mudança assume o caráter de desenvolvimento e, finalmente, a transformação da quantidade em qualidade, gerando mudanças da totalidade. Nessa perspectiva, a mudança traz, em si, os seus próprios efeitos contrários à sua concretização.

A análise dos acontecimentos, com a lente da visão dos contrários sobre as mudanças no mundo, acena também seus reflexos nas organizações. A economia da globalização proporcionou um corte sócio-histórico nas sociedades industriais, fazendo emergir a sociedade do conhecimento. A filosofia atual apregoa um novo homem gerador de recursos e não mais um recurso ou consumidor dele mesmo, o que proporciona uma nova consciência e mudanças nos estilos de vida.

Entretanto, na sociedade atual, a alta complexidade, a velocidade e a quantidade de informações podem levar a uma visão reducionista, fragmentada e categorizada na análise dos fenômenos de mudança, o que impede a percepção das inter-relações que caracterizam os fenômenos no mundo. Dessa maneira, Vergara (2000) preconiza a análise das organizações como reflexo das mudanças que vêm ocorrendo em escala global. Essas análises devem ultrapassar os níveis de variáveis como pessoas e processos, focando as relações que se interpõem na própria dinâmica da mudança, que surgem a partir dela e que subsidiam a sua concretização.

2.1.2 Tipos de mudança organizacional

A emergência da sociedade do conhecimento impulsionou transformações nas relações entre empresas, intensificando-se os processos de terceirização e reestruturações do tipo *takeover* (aquisição de uma empresa estrangeira), *joint-venture* (empresas conjuntas internacionais), fusões e aquisições, dentre outras. As organizações, para se manterem competitivas, encontram-se, portanto, sujeitas a mudanças cada vez mais desafiadoras. Vergara (2000)

aponta três dimensões de mudanças pelas quais as organizações vêm passando nos últimos anos:

- a) tecnológica: diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade delas, desfocando o controle sobre pessoas e tempo para focar em resultados;
- b) humana: refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado, em que, ao primeiro cabe oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a esse último a responsabilidade com a sua própria performance, de forma a agregar resultados para a empresa; e
- c) organizacional: significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada e trabalho em rede inter e intra-organizações. Inclui-se, aqui, a ampliação de equipes multifuncionais e a proposta de busca de compartilhamento de poder.

Em todas as três dimensões de análise denota-se o novo paradigma da questão da mudança organizacional: as relações entre as pessoas envolvidas e os objetivos a serem alcançados. A análise que antes era feita no âmbito do campo da objetividade, incorpora o espaço da subjetividade, realçando a importância das relações entre as pessoas no processo de mudança (DAVEL; VERGARA, 2001).

No que concerne ao estudo sobre mudança organizacional, existem várias outras formas de abordagens teóricas. Land e Jarman (1981) abordam o tema mudança na perspectiva de ciclos de crescimento, definidos em três fases:

- a) formação: a definição do status ou do novo cenário que a proposta desenha;

- b) regulamentação da mudança: a implementação efetiva da mudança, que permite o crescimento pelas vivências assertivas e negativas do processo. Nessa etapa surgem as diversas reações dos indivíduos às propostas de mudança; e
- c) integração: a consolidação do processo de mudança pela sua eficiência.

Ginsberg e Buchholtz³, (*apud* WOOD JUNIOR, 1995) realizaram um estudo a partir da natureza das mudanças, dividindo-a em duas categorias:

- a) adaptação racional: ocorrem a partir de pressões externas; e
- b) seleção natural: ocorrem a partir da estrutura interna das organizações, sejam redes de comprometimento e forças que definem a capacidade de mudança.

Como pode ser notado, existem diversas teorias ou formas de abordagem sobre a mudança. Justifica-se assim a afirmação de Motta (2001, p.72) que: “em meio à variedade de objetos gestores da mudança, tendem a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras, conforme a perspectiva de análise ou a teoria substantiva em que se baseiam”. No mundo científico, essa diversidade de abordagens termina por oferecer modelos de mudança organizacional em que se valorizam especificidades de seus objetos de análise, enriquecendo o caráter multidisciplinar e pluralista dos modelos de intervenção. Segundo Motta (2001), as teorias sobre mudança organizacional podem ser reunidas em dois grupos: teorias genéricas que objetivam gerar modelos de intervenção e teorias específicas para intervenção em situações particulares.

Por outro lado, no cotidiano organizacional, a diversidade de modelos de mudança gera antagonismo em meio à escolha da melhor forma de realizar a mudança. Contudo, ainda

³ GINSBERG, A; BUCHHOLTZ, A. Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. **Academy of Management Journal**, Ada, v. 33, n. 3, p. 445-477, set. 1990.

conforme afirma Motta (2001, p. 72), “os modelos de organização são, apenas, formas particulares de se ver um fenômeno global”. A cada modelo corresponde um link de seus instrumentos e métodos que lhe são específicos. Dessa forma, Motta (2001) sintetiza, no QUADRO 1, as perspectivas de mudança e as respectivas formas e instrumentos de mudança.

QUADRO 1

Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise

Perspectiva	Temas e unidades de análise	
	Temas prioritários de análise	Unidades básicas de análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisões (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: MOTTA, 2001, p. 73.

Na perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto, dentro de um contexto social, econômico e político. Cabe à organização absorver em seus objetivos organizacionais os valores ambientes que a circundam, influenciando a sua missão e os seus objetivos. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se possível a partir de uma abertura no sistema de comunicação interno e externo, buscando aperfeiçoamento no processo decisório, pautado na gestão estratégica, na decisão e na informação gerencial, bem como no desenvolvimento das habilidades interpessoais.

Na perspectiva estrutural, a organização é percebida em função de suas normas e instruções que definem as ações dos indivíduos, a fim de obtenção de maior eficácia e eficiência. Assim, priorizam-se a abordagem referente aos objetivos organizacionais, a alçada das autoridades, a

disciplina e os aspectos racionais. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se possível a partir das alterações no âmbito formal da autoridade e da responsabilidade.

A perspectiva tecnológica enfatiza a racionalidade do processo produtivo enquanto divisão técnica do trabalho e tecnologia utilizada a fim de que seja agregado valor aos produtos e serviços para a clientela. Assim, a mudança nesse espectro é viável a partir da mudança nos processos produtivos, conciliando a otimização dos recursos materiais e intelectuais.

A perspectiva humana resgata a necessidade de interação do indivíduo, suas realizações pessoais e grupais, enfatizando-os quanto aos objetivos organizacionais, considerando-se também os aspectos informais da relação. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se possível a partir da mudança comportamental dos indivíduos e suas formas de participação na organização. A eficiência organizacional é mensurada a partir da satisfação e harmonia no ambiente de trabalho.

A partir dos valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, define-se a perspectiva cultural de análise organizacional. Contrapondo a dimensão humana, essa tendência ocupa-se da cultura organizacional, seja pela agregação da cultura externa, seja pela defesa às ameaças que ela representa, definindo, a partir da construção de valores e posturas que lhe sejam próprios, sua identidade organizacional. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se uma questão de trabalho coletivo, a fim de absorção de novos valores.

O último nível de análise organizacional elencado por Motta (2001) refere-se à perspectiva política. Aqui a organização é definida como sendo um sistema político, em que o poder é visto como um fenômeno de imposição, controle das decisões e organização do trabalho.

Assim, a mudança organizacional demanda a negociação interna em meio ao jogo estabelecido e à busca de solução de conflitos. Segundo Mintzberg (1998), a organização política ocorre em situações em que o poder é mais forte que a estrutura. A política passa a ter um papel funcional na medida em que proporciona a correção e flexibilidade nas decisões, a oportunidade de se debater questões por todos os lados, a execução de mudanças por vezes bloqueadas e a facilidade de tomada de decisão, em se tratando do jogo de interesses.

O QUADRO 2 sintetiza a categorização feita por Motta (2001) referente à perspectiva organizacional e aos objetivos do processo de mudança em cada uma delas.

QUADRO 2

Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança

Perspectiva	Objetivos de processo de mudança		
	Objetivos prioritários da mudança	Problema central a considerar	Propósito principal para ação inovadora
Estratégica	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com o seu ambiente
Estrutural	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Reduzir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
Tecnológica	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e da tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas formas técnicas e novo uso da capacidade humana
Humana	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e redistribuição
Cultural	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Prescrever a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
Política	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: MOTTA, 2001, p. 74.

Porém, como descreve Motta (2001), essa segmentação em perspectivas não implica que cada uma seja capaz de definir a realidade. Além disso, há de se considerar que a organização deve ser percebida como um fenômeno social global. As perspectivas se interagem e, simultaneamente, se contrapõem.

Portanto, entende-se que as correntes teóricas sobre o estudo da mudança não se complementam ou se excluem no sentido de análise, e sim, que são abordagens na busca de elucidações sobre a temática. Seja a mudança estratégica, cultural, tecnológica, humana, estrutural e/ou política, as transformações organizacionais precisam ser compreendidas no âmbito da razão, ou seja, os motivos que as impulsionaram, desvendando-se os seus processos, bem como as possíveis conseqüências no comportamento das pessoas.

2.2 A mudança nas organizações: o modelo de Teoria E e Teoria O

Dentre as abordagens sobre mudança organizacional, identifica-se o modelo criado por Beer e Nohria (2001) denominado Teoria E e Teoria O. Os autores partem da premissa de que existem dois fatores ou *performance* que as organizações se propõem a alcançar e que delineiam ou definem as formas adotadas na implementação de um processo de mudança. O primeiro propõe-se a agregar valor econômico para os acionistas ou dirigentes – Teoria E – *economic value*. Já o segundo fator refere-se à alternativa de desenvolver uma cultura organizacional aberta e confiável, com visão estratégica e voltada para o conhecimento – Teoria O - *organizational capability*. A princípio, evidencia-se uma possível interdependência entre ambas, contudo os autores revelam que as duas premissas são, por vezes, contraditórias, mas também simultaneamente se comungam em cada ação, não necessariamente de forma

isonômica, mas na medida em que permitem o avanço dos processos e resultados essenciais para as empresas.

O modelo de mudança de Beer e Nohria (2001) foi delineado em função dos objetivos a que se propõe a mudança e que resultam na definição da forma de se fazê-la. A Teoria E exige mudanças rápidas – abordagem *hard*; a mudança origina-se de cima para baixo – *top-down* – e abarca o gerenciamento de incentivos de trabalho, estrutura formal da organização, iniciativas previamente planejadas e apoio de consultoria. A Teoria O fundamenta-se na possibilidade de desenvolver a cultura e o potencial humano, através do aprendizado individual e organizacional. Refere-se às mudanças adicionais ou abordagem *soft*. Nesse caso, a ação dos líderes busca incentivar a mudança a partir da base organizacional – *botton-up*. A participação de todos e o desenvolvimento de equipes autogestoras com foco no cliente são a base do processo, independente das funções da empresa.

Para a compreensão das duas teorias, os autores desenvolveram uma tipologia em seis categorias de análise: metas, liderança, foco, processo, sistema de recompensas e consultoria, conforme se apresenta no QUADRO 3:

QUADRO 3

Dimensões da mudança: comparação entre a Teoria E e a Teoria O

Dimensões da mudança	Teoria E	Teoria O	Teoria E e Teoria O combinadas
Metas	Maximizar o valor para o acionista	Desenvolver capacitação	Adotar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacitação organizacional
Liderança	Gerenciar a mudança de cima para baixo	Encorajar a participação de baixo para cima	Estabelecer o rumo em cima e envolver o pessoal de baixo
Foco	Enfatizar a estrutura e os sistemas	Desenvolver cultura corporativa, comportamento e atitudes dos funcionários	Foco simultaneamente na parte <i>hard</i> (estruturas e sistemas) e <i>soft</i> (cultura corporativa)
Processo	Planejar e estabelecer programas	Experimentar e evoluir	Planejar a espontaneidade

Sistema de Recompensas	Motivar com incentivos financeiros	Motivar pelo comprometimento, usar pagamento como troca justa	Usar incentivos para reforçar a mudança mas não para impulsioná-la.
Consultoria	Analisar problemas e dar forma às soluções	Apoiar a gerência em dar forma a suas soluções	Recurso especializado que dá poder aos funcionários

Fonte: BEER e NOHRIA, 2001, p. 4.

Beer e Nohria (2001) concluíram que a forma mais eficiente para a implantação de uma mudança organizacional envolve o paradoxo de aplicar as duas teorias, numa conjugação única de esforços de todos os grupos de trabalho, seja diretoria seja operacional. A FIG. 1 exibe esse modelo conjugado de esforços entre a Teoria E e a Teoria O.

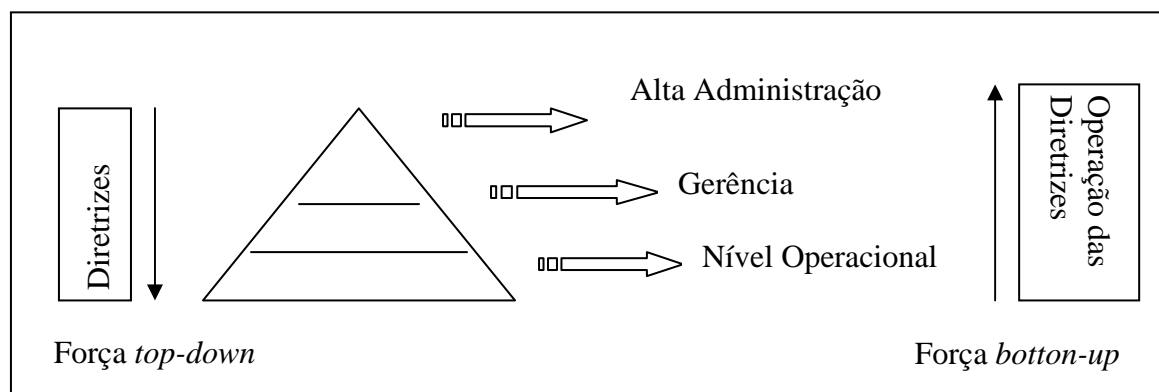


FIGURA 1 - Integração das forças *top-down* e *bottom-up*

Fonte: SILVA, G. 2003, p. 36.

O que se percebe é que, apesar de utilizarem termos teóricos diferentes, o modelo de mudança apresentado por Motta (2001) assemelha-se ao modelo proposto por Beer e Nohria (2001). Enquanto Motta (2001) fala em perspectiva humana ao referir-se ao reconhecimento das pessoas no processo da motivação, Beer e Nohria (2001) falam em sistema de recompensa. Motta (2001) refere-se à perspectiva política para tratar das relações de poder, enquanto Beer e Nohria (2001) atribuem à consultoria o papel de legitimar o poder em meio aos funcionários.

Já na abordagem sobre mudança adotada para esta dissertação, optou-se pelo modelo proposto por Beer e Nohria (2001) em função da divisão de tendências nas decisões que os autores identificam e que precedem e definem as ações, sejam na teoria do lucro – Teoria E – ou na teoria de abordagem cultural – Teoria O. Além disso, em ambos os enfoques, a dimensão humana se faz presente, percebendo-se que a própria Teoria O baseia-se na análise do comportamento das pessoas a fim de se alcançar os resultados de sustentabilidade da organização. Uma vez que o presente estudo busca verificar que tipos de mudança organizacional vêm se desenrolando na empresa Delta nos últimos dez anos, o modelo criado por Beer e Nohria (2001) constitui o marco teórico mais adequado para análise da mudança. A seguir, tratar-se-á de cada uma das dimensões desse modelo.

2.2.1 Mudança organizacional em função das metas

Segundo Campos (1996), meta é um ponto a ser atingido no futuro e pode ser dividida em três partes: objetivo, valor e prazo. A meta define as ações gerenciais na organização, possibilitando direção na busca de resultados.

Dessa maneira, realizando uma interlocução entre esse conceito e a proposta de Beer e Nohria (2001), verifica-se que ambas as teorias propostas por esses estudiosos, sejam Teoria O e Teoria E, baseiam-se em metas. Vale ressaltar que, enquanto a Teoria E expressa a importância dos resultados ou fins no que se refere ao valor financeiro da organização, à Teoria O importa o processo ou meios utilizados na busca de melhores resultados.

Segundo Beer e Nohria (2001), a Teoria E, em função dos resultados, permite a adoção de

programas radicais de reengenharia, de demissão de pessoas, como o *downsizing*⁴, que resultou, na maioria dos casos, em problemas e dificuldades para as empresas ou na não-sobrevivência dos dirigentes que tomaram tais decisões. Hammer (1994, p. 21), por exemplo, em seus estudos sobre a reengenharia – alternativa de mudança atribuída por ele como sendo o ato de “abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes” – aponta que a mudança deve estar introjetada nas pessoas. Porém, somente algumas apresentarão dedicação máxima ao estabelecimento dos processos, tornando-se merecedoras de prêmios ou reconhecimentos. Destaca ainda que, além de eficazes como formadoras de opinião e atitudes persuasivas, a mudança exige que essas pessoas desvinculem-se do familiar da organização e arrisquem-se no incerto. Por outro lado, estudos realizados por Beer e Nohria (2001) demonstram que a implementação da mudança pela Teoria O pode não levar a ganhos em produtividade em função da relação dos dirigentes com os empregados, dificultando tomadas de decisões que demandem reestruturação na área de gestão de pessoas.

Assim, as organizações deveriam adotar os dois caminhos no que se refere à atuação em função das metas: deve-se definir, com clareza e para todos, a busca de resultados financeiros, bem como evidenciar o interesse pelas pessoas ou seja, oportunizar a capacitação dos interessados na nova demanda ou diretriz, conforme concluem os estudos dos autores da teoria. As metas definidas pela organização tornam-se, simultaneamente, o direcionamento das ações organizacionais para o envolvimento dos grupos nos processos para resultados.

2.2.2 Mudança organizacional em função da liderança

⁴ Segundo Pereira, Ferreira e Reis (1997), *downsizing* é uma técnica que objetiva a racionalização da empresa na busca de uma alternativa sustentável contra o excesso de burocracia, podendo ser por meio de demissões, achatamento da estrutura organizacional, redução de custos, racionalização e/ou reestruturação.

Segundo Campos (1998), a liderança se estabelece à medida que as mudanças acontecem. Trata-se da postura adotada para a condução das pessoas às mudanças, de forma a garantir as condições necessárias para o enfrentamento de uma economia globalizada e a sobrevivência da organização e de seus empregados.

Segundo Beer e Nohria (2001), pela Teoria E, a mudança é implantada e conduzida de forma tradicional, ou seja, de cima para baixo, com reduzido envolvimento dos indivíduos de nível gerencial e sem participação do nível operacional, do pessoal responsável pelo processo de produção das organizações, bem como das representações da categoria dos trabalhadores.

Já pela Teoria O, esses autores afirmam que a mudança pode ter como marca a participação intensa dos envolvidos no processo de tomada de decisão e de gestão das mudanças, buscando-se o envolvimento de todos com os resultados a serem obtidos. Nesse caso, a busca de soluções dos problemas a partir da identificação delas passa a ser tarefa também dos empregados, independente do nível hierárquico que ocupem na organização. De acordo com as análises feitas pelos autores, a mudança, para ser viabilizada, necessita da conjugação das duas propostas da Teoria E e Teoria O. Cabe à direção da organização estabelecer os rumos ou diretrizes, de forma a possibilitar o envolvimento das pessoas de todos os níveis na proposta. O modelo combinado da Teoria E e Teoria O pode ser observado no modelo de gestão japonês, em que as pessoas são deslocadas para outros setores, seja para proliferação da cultura organizacional, seja objetivando a intensificação de resultados a partir de novos desafios propostos. O legado das empresas orientais, mais precisamente das japonesas, no que se refere ao estreitamento da distância entre empregados e empresas, através de seus muitos *keiretsu* (grupos industriais), faz parte do quadro de aspectos relacionados pelos administradores ocidentais na observância do dinamismo econômico japonês ocorrido no pós-

guerra (MASIERO, 1994). As organizações ocidentais inspiraram-se no modelo japonês, face à revolução tecnológica que esse país propôs ao mundo, acreditando nesses novos valores como condição para a competitividade das organizações.

2.2.3 Mudança organizacional em função do foco

As formas de estruturação de uma organização evoluíram nos últimos anos, conforme afirma Motta (2001), em função das transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que acentuaram a vulnerabilidade das empresas frente a esse novo cenário. As empresas passaram a buscar foco, aliado aos objetivos e resultados a serem alcançados, adotando uma estrutura flexível e adaptável às constantes mutações.

Pelo modelo proposto por Beer e Nohria (2001), a mudança organizacional orientada pelo foco na Teoria E prioriza as alterações na estrutura e nos sistemas, caracterizando-se como uma gestão de cima para baixo. Assim, uma das ações que denotam a mudança em função do foco consiste na terceirização de áreas como administração de benefícios e folha de pagamento, sistemas de informações gerenciais, serviços médicos, *telemarketing* e segurança, não importando a construção ou manutenção de uma cultura organizacional.

Em contraposição, a Teoria O reafirma-se pelo estímulo aos empregados para o alcance de maior produtividade e qualidade em função de suas práticas de trabalho. Foca-se o comportamento e as atitudes dos funcionários, visando à construção de uma cultura de confiança e compromisso.

O modelo combinado de Beer e Nohria (2001) propõe a simultaneidade de ações, tanto na estrutura como na cultura corporativa. Não basta a clareza dos processos de mudança nas

organizações para que a mudança seja efetivada. A construção da mudança deve ser um processo coletivo, proporcionando espaços para a busca de novos significados sobre a realidade, resultando assim em uma nova cultura organizacional que gera novos comportamentos (SILVA; VERGARA, 2000).

Segundo Hofstede (1997), a cultura é definida por padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, resultantes de uma aprendizagem contínua. Isso compõe a programação mental, ou seja, o comportamento do ser humano parcialmente predeterminado pelos seus programas mentais. Assim, a cultura é tratada como um fenômeno coletivo que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro, em função do ambiente social. Dessa forma, em se tratando de um aspecto social, a cultura certamente impacta o processo de mudança organizacional, uma vez que esse afeta tanto o indivíduo como o grupo no qual se encontra inserido. No modelo combinado de Beer e Nohria (2001), as propostas da Teoria E e da Teoria O às organizações consistem em conciliar o foco hard, que é ligado às estruturas e sistemas, bem como preservar a cultura corporativa (soft). No processo de mudança, os valores, que são o eixo central da cultura, devem ser mantidos, uma vez que a cultura organizacional refere-se a um trabalho coletivo de identificação de símbolos, rituais e heróis que vão dar sentido às práticas organizacionais.

2.2.4 Mudança organizacional em função do processo

Cada vez mais as organizações têm buscado se organizarem por processos, com o objetivo de obter maior eficiência na geração de produtos ou serviços, adaptação à mudança, integração de esforços e maior capacidade de gestão de seus conhecimentos. Processo, segundo Gonçalves (2000a), pode ser compreendido como qualquer atividade ou conjunto de

atividades que agregue valor aos *inputs* – podendo ser bens tangíveis ou intangíveis – tornando-se um *output* para um cliente específico.

Os processos organizacionais produzem resultados nem sempre perceptíveis externamente ou nos produtos, porém são fundamentais na gestão da empresa. Segundo Gonçalves (2000b), os processos são atividades realizadas numa seqüência lógica, que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia e podem ser classificados em três tipos:

- a) processos de negócio ou clientes: definem a atuação da empresa e dependem de outros processos internos;
- b) processos organizacionais ou de integração organizacional: referem-se aos procedimentos internos da organização em si, garantindo-lhes melhor desempenho; e
- c) processos gerenciais: cujo foco é o gerente, para garantir controle e medição do desempenho organizacional.

No modelo proposto por Beer e Nohria (2001), a gestão da mudança por meio da inovação de processos pode acontecer de forma planejada, programática ou ser implantada de forma evolutiva, emergente, espontânea e não planejada. No primeiro caso, tem-se um plano de ação definido, disseminado em todas as áreas de forma a orientar as ações e evidenciar resultados, caracterizando a Teoria E ou a teoria dos resultados financeiros.

Já a mudança de processos emergentes parte das iniciativas dos diversos setores da organização, impulsionadas de maneira experimental a partir de propostas advindas das gerências para ações inovadoras, caracterizando a Teoria O.

O modelo combinado da Teoria E e Teoria O propõe o que os autores chamam de planejar a espontaneidade. Desse modo, à livre participação dos diversos atores organizacionais somam-se ferramentas de acompanhamento e controle gerencial, de forma a garantir as etapas do processo e as metas a serem atingidas.

2.2.5 Mudança organizacional por sistema de recompensas

A gestão baseada na perspectiva comportamental ou behaviorista entende que a valorização ou o reconhecimento por meio de recompensa é necessário. Alguns behavioristas “acreditam que é intrinsecamente desejável darem recompensas, que os indivíduos têm que obter algumas coisas pelo que fazem, independente das conseqüências que isso possa trazer”, segundo Kohn (1998, p. 32). Para esse autor, a forma individualizada de remuneração ou reconhecimento pressupõe que existe uma punição àquele que não revelou comprometimento com o processo, tornando permissível essa ação.

Por outro lado, a definição de critérios de justiça coerentes exige uma delimitação do espaço de atuação, funções e processos a fim de um reconhecimento justo. Em ambos os casos, o merecimento do prêmio torna-se uma oportunidade de manipulação ou controle dos indivíduos, refletindo assim a diferença de poder. Amitai (1974) também partilha dessa postura ao afirmar que, em ambos os casos, a forma de controle da empresa sobre seus empregados encontra-se implícita, pois se existe a recompensa, necessariamente existirá, em contrapartida, a sanção pelos resultados e/ou metas não alcançados, migrando, assim, do nível do incentivo para o nível da coerção, onde existiriam punições às quais o empregado estaria sujeito.

Para Beer e Nohria (2001), tomando como referência a Teoria E, o reconhecimento pelo esforço ou recompensa ao funcionário é visto de forma individualizada, por meio de remunerações financeiras diretas, buscando tornar os interesses dos empregados compatíveis com os interesses dos acionistas da empresa. Já na Teoria O, a partilha dos resultados é feita com todo o grupo de empregados, conforme a qualificação e os resultados de cada um.

As conclusões dos autores Beer e Nohria (2001), no modelo combinado, referem-se ao fato de que a organização deve utilizar os recursos disponíveis para reforçar a concretização da mudança e não para impulsioná-la. Entendendo a mudança como um processo coletivo, trata-se de buscar atitudes baseadas nos princípios da solidariedade e coletividade, evitando-se a competitividade entre os indivíduos envolvidos no processo.

2.2.6 Mudança organizacional através de consultoria

Segundo Pereira (1999a), o consultor é toda pessoa que, em qualquer tempo, cultura e/ou condição, desenvolve uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas nas organizações. O consultor atua principalmente como um sistematizador da informação e do conhecimento, assumindo o papel de agente de incerteza entre o presente e o futuro ou, em muitas situações, como administrador da complexidade. De um modo geral, o consultor é acionado em momentos de crise, de disfunção organizacional. Seu trabalho desenvolve-se por meio de uma intervenção de maneira planejada nos processos e procedimentos organizacionais, com fins à melhoria de resultados e da saúde organizacional.

O consultor, na Teoria E, é visto como aquele que analisa e propõe soluções para as questões da organização. Já pela Teoria O, o consultor assume o papel de apoio à gerência das organizações para auxiliá-la na busca da autonomia, tornando-se um parceiro ou agente de mudança.

O modelo combinado da Teoria E e Teoria O propõe que a consultoria seja a oportunidade para disponibilizar recursos, que dê poder aos funcionários, que viabilize as ações por meio do conhecimento apreendido.

Em suma, seja pela via objetiva e clara da maximização dos resultados financeiros da organização – Teoria E, seja pela via do desenvolvimento da capacidade das pessoas – Teoria O, as demandas às organizações para a sobrevivência aos desafios no cenário da economia globalizada, exigem mudança. E, conforme Beer e Nohria (2001), em todas as dimensões da mudança tratada, culmina na conciliação das duas teorias, evidenciando-se que a questão da participação das pessoas é condição *sine qua non* para a viabilização da mudança.

Ressalta-se um estudo realizado no Brasil por Santa'Anna, Moraes, Kilimnik (2005, p. 19) evidencia a necessidade de mudança no comportamento das organizações. Eles sugerem a adoção de estruturas horizontais e descentralizadas em substituição às estruturas verticalizadas e centralizadoras. Desta forma, este modelo favoreceria “maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que pressupõe mudanças profundas na mentalidade organizacional”.

Percebe-se, então, que a organização, ao iniciar um processo de mudança, dispõe-se ao envolvimento com uma diversidade de questões que ora se apresentam de forma pragmática, ora de forma comportamental. Assim como a mudança exige que a organização focalize seus

objetivos e desempenhos específicos, exige também um ambiente que provoque um novo aprendizado, que envolva as pessoas de forma a suscitar nelas a busca de conhecimentos e visão estratégica de maneira a contribuir para os resultados organizacionais. Então, a postura ou comportamento assumido pelas pessoas, em grupo ou individualmente, demandará a compreensão do nível de aceitação ou rejeição à mudança.

2.3 Resistência à mudança organizacional

A partir da década de 80, as organizações passaram por intensos processos de mudança, acreditando ser essa a possibilidade de manutenção e sucesso no mercado (BOYETT; BOYETT, 1999; CALDAS; WOOD JUNIOR, 1999). Nos estudos realizados por Boyett e Boyett (1999) encontra-se relatado que todas as empresas americanas passaram por algum tipo de mudança e que a maioria passou por mais de um. Entretanto, as estimativas revelaram que de 50 a 70% de todas as iniciativas desse período não conseguiram os resultados desejados. A mudança tornou-se uma experiência comum na gestão das empresas norte-americanas, porém, para os trabalhadores dessas empresas, foi uma experiência dolorosa, conforme afirma Boyett e Boyett (1999, p. 63) que concluem: “o verdadeiro problema dos programas de mudança foi que as pessoas que deveriam mudar resistiram teimosamente em fazer o que os defensores da mudança queriam que fizessem”. Isso revela que a resistência à mudança é comum, apesar de poder ser prejudicial do ponto de vista da busca de resultados organizacionais, tornando-se pedra angular para a compreensão da gestão da mudança.

2.3.1 O sentido do termo resistência à mudança

Ao sentido da palavra mudança atrela-se, incondicionalmente, a resposta que semanticamente lhe proporciona o seu significado: mudar pode ser desejoso ou inquietante. Em ambos os casos, mudar gera alteração de algo ou situação e, até que a mudança se concretize, haverá uma reação ou resistência a ela.

Introduzida por psicanalistas no mundo das ciências, a resistência à mudança em tratamentos clínicos sinaliza ao terapeuta o momento ou o fato que causou transtornos na vida do paciente e que precisa ser tratado. Assim, o paciente, ao apresentar resistência ao tratamento ou à abordagem de algum assunto, consciente ou inconscientemente, revela o ponto desejado de um tratamento ao profissional que o conduz. Porém, se durante o tratamento a resistência tornar-se longa, resultando em possibilidade de perda do processo terapêutico, exige-se uma ação mais eficaz por parte do terapeuta para eliminá-la a fim de que haja evolução do processo (KILIMNIK, 1998).

O termo resistência à mudança foi adotado pelas teorias de estudo das organizações na mesma vertente proposta inicialmente pela psicanálise. Segundo Lewin (1965), as organizações sofrem a influência de um conjunto de forças opostas que seriam de mesma intensidade, gerando assim o equilíbrio de forma constante, mostrando flutuação em volta de um determinado nível. O deslocamento para um novo patamar é que ocasiona a mudança. Nesse contexto, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um grupo ou de um indivíduo de se opor a essas forças sociais que levariam o sistema a deslocar-se para um novo patamar de equilíbrio. Assim, tanto os indivíduos como os grupos seriam pontos de aplicação e de resistência às forças sociais. A cultura seria o elemento que permitiria maior ou menor adesão aos padrões do grupo, de modo a exigir uniformidade de comportamento dos seus elementos e permitir, em parte, a expressão da resistência individual.

De forma metafórica, Lawrence (1986) afirmou que os sinais da resistência à mudança na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista para o corpo. A resistência, como a dor, não diz o que está errado, mas sinaliza as dificuldades. Uma vez que a mudança possui dois aspectos, sendo um do tipo técnico, que consiste na modificação das rotinas físicas de trabalho, e outro do tipo social, que engloba as mudanças que alteram os relacionamentos do indivíduo na organização, o autor estende à resistência os reflexos dos aspectos técnico e social.

Estudo realizado por Cançado e Tanure (2003, p. 5) sobre aquisição de empresas no Brasil, ressalta que existe uma cultura dominante nesse tipo de processo e que “a reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistos como manifestações naturais da empresa absolvida”. Neste caso, não se trata de analisar os benefícios do processo de mudança, mas de perceber que a resistência encontra-se inserida nele próprio, induzindo-se portanto, à busca de suas causas.

A resistência à mudança pode ser vista como força que objetiva manter o *status quo* face à pressão para modificá-lo. Já Cartwright e Zander (1969) haviam ampliado o conceito de resistência no campo das teorias das organizações, definindo-a como um comportamento que objetiva proteger o indivíduo dos efeitos de uma real ou imaginária modificação. Portanto, em uma análise semelhante à da psicanálise, o indivíduo é visto como quem reage a situações que foram realmente modificadas, que ele julga que tenham sido modificadas ou que ele receia que venham a ser modificadas. Aqui, a resistência é um posicionamento negativo do indivíduo para o psicólogo. Desta forma, cabe à organização a tarefa de minimizar ou reduzir tal postura em função da possibilidade de ganhos no processo, tanto para indivíduos quanto para a organização.

Por outro lado, Kilimnik (1998) aponta uma crítica à forma de abordagem da mudança no campo administrativo que tenha como base as teorias psicanalíticas. As mudanças não significam, necessariamente, conseqüências positivas para os trabalhadores, uma vez que, pela própria origem da maioria dos processos de mudança, eles partem da vertente do capital que revela interesses divergentes dos servidores da organização. Na Psicologia, por exemplo, a resistência significa uma oportunidade de desvendar as causas das dificuldades ou problemas do paciente em vencer determinados obstáculos, frutos de seu processo e de sua história de vida. Já na organização a resistência possui outro sentido. Na dicotomia de interesses, as pessoas em uma organização apresentam “reações”, conforme explicita a autora, em função das ameaças que as mudanças sinalizam, transformando a resistência numa possibilidade de não efetivação ou minimização dos efeitos desastrosos que as alterações ou mudanças possam vir a causar.

De certa forma, Caldas e Hernandez (2001) demonstram concordar com a visão de Kilimnik (1998) ao afirmarem que, na análise crítica aos pressupostos clássicos sobre a resistência à mudança, essa pode se constituir em um fenômeno saudável e positivo em função de seus objetivos. Na medida em que a resistência à mudança se constituir em uma forma de pressionar os agentes de mudança, a fazê-los repensarem-na, tornando-a viável ao ambiente e menos opressiva, essa resistência pode contribuir salutarmente para o processo organizacional.

2.3.2 Causas e tipos de resistência à mudança

Mesmo fazendo parte do escopo de interesses acadêmicos e, principalmente, dos executivos, entender a resistência à mudança na sua essência, destrinchando as causas, indicadores de

existência e conseqüências, ainda constitui um desafio, uma incógnita, quando não a principal barreira à transformação organizacional, conforme afirma Caldas e Hernandez (2001).

Judson (1980) aponta que as pressões da organização e do grupo, em conjunto com as características individuais da personalidade é que definem o comportamento do indivíduo frente a um processo de mudança, conforme apresentado na FIG. 2:

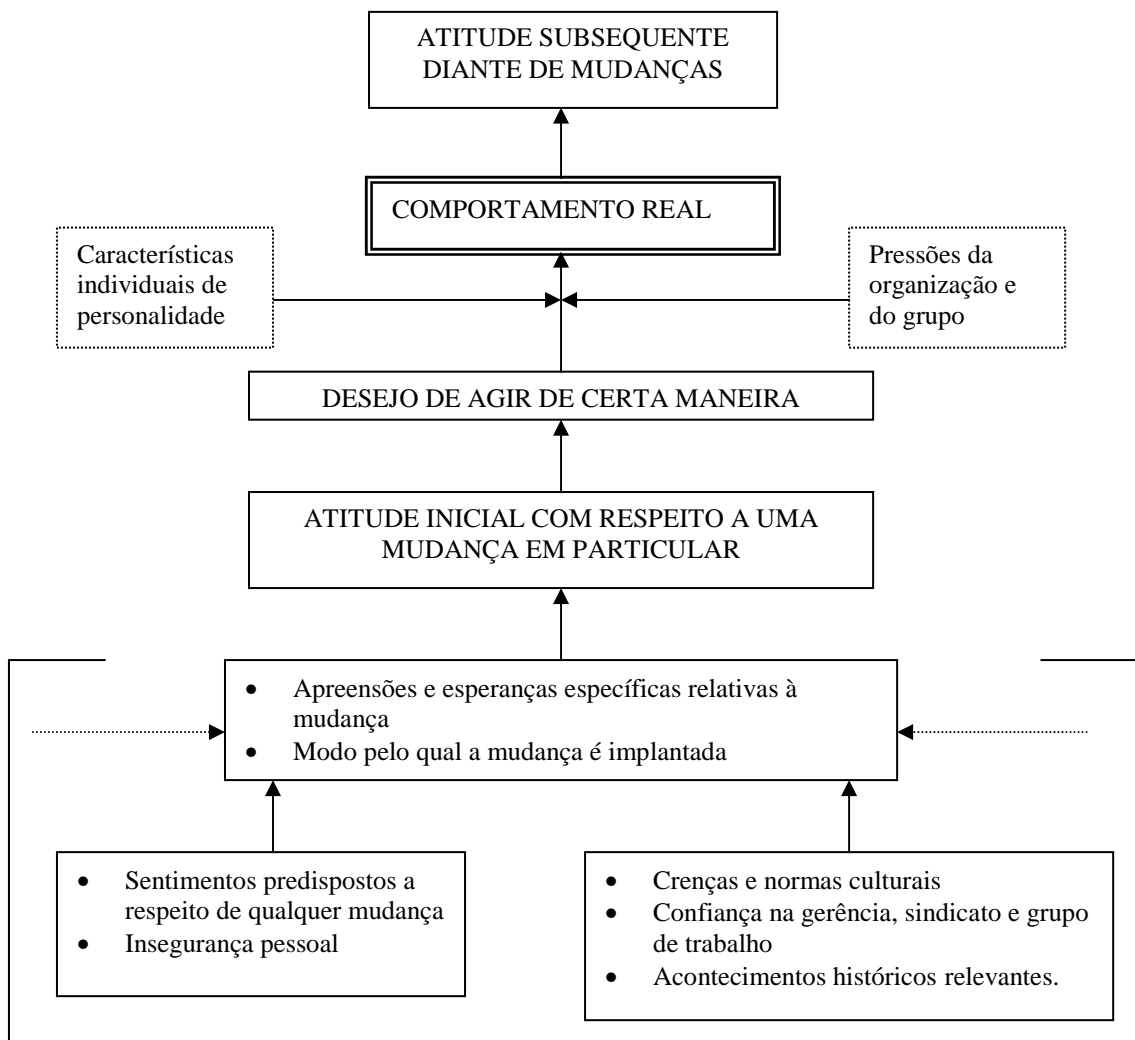


FIGURA 2 - Atitudes, pressões da organização e comportamento relativos a uma mudança

Fonte: JUDSON, 1980, p. 77.

Lobos (1979) concorda com Judson, caracterizando também as causas de resistência em dois níveis:

- a) nível individual: o indivíduo busca o equilíbrio psicológico, mantém o costume do comportamento, salvo a incentivos de reconhecimento, e possui os objetivos prefixados. Para ele, as forças que atuam na personalidade são: homeostase, hábito, prioridade, percepção seletiva e retenção, dependência, superego, autoconfiança, insegurança e regressão; e
- b) nível de grupo ou organizacional: a resistência ocorre mediante o acúmulo de normas administrativas, interesses prefixados do grupo e como proteção à homeostase.

Corroborando Lobos (1979), Nogueira (1991) afirma que essas causas de resistência à mudança não são divergentes, mas complementares. Assim, ele elenca a personalidade do indivíduo, a natureza da mudança, o próprio grupo e o ambiente da organização como formas de resistência individual. As resistências individuais podem ser expressas com um comportamento agressivo a si próprio, agressivo em relação ao outro, ou um comportamento regressivo. Em todos esses casos, as conseqüências são diversas, podendo chegar ao nível psicossomático.

Já Kilimnik (1998) categoriza a resistência em dois tipos: o individualismo excessivo e a defesa dos direitos por parte dos empregados. Assim, a vertente de análise da resistência em nível individual e em nível coletivo, se expressa através da vontade, às vezes inconsciente e pelas necessidades de sobrevivência ao processo de mudança, respectivamente. Não se trata de atribuir à organização todas as formas de responsabilidade por processos que possam resultar em distúrbios psíquicos em nível individual. Há de se considerar que a história

familiar e pessoal de cada um encontra-se na origem de comportamentos que expressem individualismo excessivo.

Por outro lado, Lima (1995) afirma que o ambiente organizacional pode ser um facilitador ou desencadeador de estratégias de defesa frente às pressões exercidas pela organização, mas as pressões individuais e grupais podem ser mais fortes. Pelo fato de pertencerem a um grupo, o comportamento das pessoas ficaria sujeito, de forma mais intensa, ao sentimento de reconhecimento e aceitação pelo grupo do que aos controles hierárquicos, salários e promoções propostas pela organização.

Essas análises pressupõem que tanto variáveis de ordem individual como fatores de ordem organizacional compõem o cenário de possíveis causas da resistência à mudança organizacional. Um modelo de causas da resistência é proposto por Baron e Greenberg (1999), destacando os principais fatores de resistência das pessoas às mudanças, caracterizados em barreiras individuais e barreiras organizacionais, conforme QUADRO 4:

QUADRO 4

Principais barreiras à mudança organizacional

Principais barreiras à mudança	
Barreiras Individuais	Insegurança econômica
	Medo do desconhecido
	Ameaças ao convívio social
	Hábito
	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
Barreiras Organizacionais	Inércia estrutural
	Inércia do grupo
	Ameaça ao poder existente
	Experiência anterior de mudança mal sucedida

Fonte: BARON e GREENBERG, 1999, p. 599.

Baron e Greenberg (1999) descrevem cada uma das barreiras individuais conforme:

- a) insegurança econômica: as mudanças no trabalho podem alterar o meio de vida das pessoas, seja através de uma redução de trabalho ou até mesmo por redução de pagamento. Como exemplo, cita-se a ameaça de emprego, a mudança de cargo ou função que gera instabilidade face às exigências *versus* competência do empregado;
- b) medo do desconhecido: o empregado, no desempenho de suas funções, demanda um senso de segurança a fim de que a proposta de mudança possa ser pensada, juntamente à análise que faz em função do grupo em que vive, ou seja, em função dos outros colaboradores da empresa e das respostas que precisa dar à organização através de seu trabalho. Essa situação gera o receio por algo que está acontecendo, porém não explicitado, ou pelas ilusões sobre o que pode vir a ter ou acontecer;
- c) ameaças ao convívio social ou relacionamento social: tanto as pessoas como as organizações precisam conhecer seus colaboradores. O vínculo de grupo, a identidade e o reconhecimento pelo sentido de pertencimento, quando ameaçados, geram resistência à mudança. Assim, segundo os autores, as mudanças organizacionais precisam observar a integridade dos grupos e das amizades, enquanto valor social de recompensas, para que ela seja bem sucedida;
- d) hábito: a perspectiva de mudanças no trabalho implica na mudança das pessoas para o desenvolvimento de novos estilos. A mudança do *status quo*, em função do desconforto que causa, gera a resistência à mudança. Muitas pessoas têm dificuldades de aprenderem, persistindo na *performance* anterior à mudança; e
- e) dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança: a seletividade de informações para garantir o próprio espaço faz com que não se permita perceber a mudança. Mesmo que alguns empregados aceitem a mudança, há sempre aquele que expõe idéias que induzem à negação e indisposição à mudança.

O modelo de Baron e Greenberg (1999) pontua as seguintes barreiras organizacionais à mudança:

- a) inércia estrutural: comum em organizações onde se sobrepõe a normalização de ações, processos e funções às possibilidades de mudanças e redefinição de estratégias. Nesse caso, os empregados são selecionados e treinados para o desenvolvimento de uma performance correta no trabalho, o que pode levar à inércia estrutural;
- b) inércia do grupo: quando o grupo de empregados inibe a iniciativa de propostas e ações que signifiquem mudanças organizacionais, fazendo pressão uns sobre os outros;
- c) ameaça diante do poder existente: própria das organizações políticas em que as relações de poder são definidas em função da hierarquia de cargos e funções. A mudança nas organizações indica que há um balanço de forças entre o indivíduo e a própria organização; e
- d) experiência anterior de mudança mal sucedida: diz respeito a uma forma de defesa do indivíduo em função de experiências anteriores sem sucesso, com resultados negativos.

Dessa forma, a resistência à mudança assume um modelo de fenômeno pessoal, em que as necessidades, desejos, valores e experiências pessoais passam a definir o tipo de resistência, reconsiderando o ator social do processo. Chaves (2005) elaborou e validou um construto, a partir da adaptação de Caldas e Hernandez (2001), que propõem um esquema analítico para a compreensão do processo de mudança, conciliando-o com o modelo proposto por Baron e Greenberg (1999), conforme apresentado na FIG. 3:

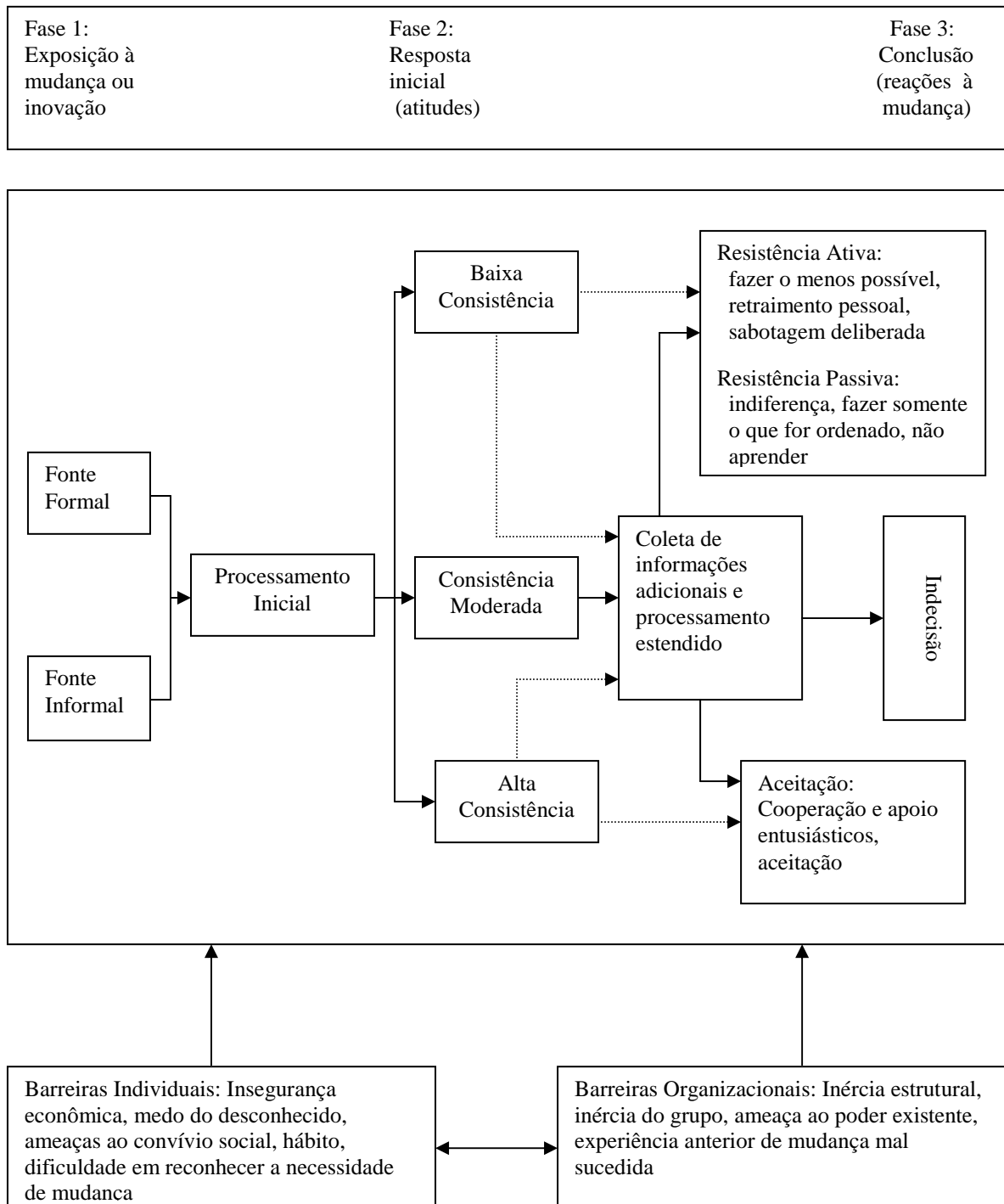


FIGURA 3 - Esquema analítico do processo de resistência à mudança

Fonte: Adaptado dos modelos de Baron e Greenberg (1999) e Caldas e Hernandez (2001).

Segundo o Modelo Individual de Resistência à Mudança, o processo ocorre em três fases: a primeira compreendida em dois estágios; a segunda em quatro; a terceira em um único estágio. No total, têm-se sete estágios, a saber:

- a) estágio um – exposição à mudança ou inovação: o indivíduo é exposto à mudança seja por meios formais ou informais, permitindo o processamento inicial da informação, resultando nas primeiras interpretações à proposta;
- b) estágio dois – processamento inicial: refere-se às análises iniciais que o indivíduo faz a respeito da mudança, com base em sua experiência de vida, suas aspirações e expectativas, bem como atitudes. Essa etapa resultará na aceitação ou rejeição inicial à mudança, deflagrando no estágio seguinte;
- c) estágio três – resposta inicial: trata-se das respostas do indivíduo à etapa anterior, podendo ser categorizadas em três tipos:
 - percepção de baixa consistência: é o primeiro sintoma de rejeição à mudança devido ao desalinhamento dos quesitos descritos no estágio anterior. Nesse caso, a pessoa assumirá atitudes de rejeição ativa que é a expressão clara da não aceitação à mudança ou atitudes de rejeição passiva que é a rejeição simulada ou desconsiderada da mudança;
 - percepção de consistência moderada: refere-se à aceitação parcial da mudança. Nesse caso, a pessoa demonstrará interesse em reunir maiores informações sobre a proposta, gerando o início de um novo estágio denominado Processamento Estendido. Esse é o comportamento mais comum, segundo os autores. Estudos mostram que mesmo as pessoas que se mostraram inicialmente nas situações de baixa ou alta consistência, têm comportamentos alterados em função dos moderadores individuais ou situacionais, seja aversão ao risco, dogmatismo e insegurança; e
 - percepção de alta consistência: trata-se da aceitação imediata, tendo sido vivenciadas todas as etapas anteriores de forma congruente dispensando inclusive avaliação da proposta da mudança;

- d) estágio quatro – processamento estendido: trata-se da fase longa de análise, construção de modelos e conciliação com os propósitos, que poderá gerar a absorção ou aceitação da mudança ou a rejeição;
- e) estágio cinco – aceitação e resistência emocionais: nesse estágio manifestam-se os sentimentos em relação à mudança, seja em forma de aceitação e seus derivativos como amor, carinho, admiração, bem como na forma negativa como ódio, desprezo, rancor etc.;
- f) estágio seis – integração: ocorre a convergência das emoções geradas e vividas com a racionalização do processo de mudança ou respostas cognitivas; e
- g) estágio sete – conclusão: é a consolidação do comportamento do indivíduo, podendo ser:
 - resistência: independente dos estímulos ou das interferências do grupo no qual o indivíduo encontra-se inserido, a pessoa assume a posição de resistência à mudança;
 - indecisão: ocorre quando a pessoa não se sente segura para decidir-se, seja por falta de informações, receios ou questões emocionais; ou
 - adoção da mudança: nesse caso, a pessoa aceita a mudança ou predispõe-se a tal.

Observa-se que, no estágio três, Caldas e Hernandez (2001) flexibilizam as duas fases extremas, percepção de baixa consistência e percepção de alta consistência, podendo ocorrer uma tendência à consistência moderada em função de variáveis individuais.

O modelo descrito acima é espiral ou cíclico, pois apesar dos fatos ocorrerem tendenciosamente em determinada ordem, conforme estágios por eles designados, o indivíduo

pode migrar de um estágio para outro ou mesmo retornar a estágios anteriores, em função de suas características individuais, somadas à convivência no grupo social no qual se insere.

A consolidação dos modelos de Baron e Greenberg (1999) e Caldas e Hernandez (2001), elaborado por Chaves (2005), constitui-se no marco teórico mais adequado ao estudo da resistência das pessoas às mudanças. A identificação das limitações pessoais que se impõe sobre o indivíduo, de forma consciente ou inconsciente, somada à caracterização de questões de ordem organizacional define o comportamento assumido pelas pessoas mediante a mudança. Compreender essas posturas implica em acessar o mapa da mudança organizacional de forma a perceber nele os pontos que impactam, diretamente, os processos de desempenho organizacional.

2.4 Gestão para resultados em organizações do terceiro setor

Em função da economia globalizada, as organizações passaram a buscar formas de sobrevivência e de ampliação de sua competitividade, sendo o conhecimento o maior recurso para o alcance de resultados. Assim, as empresas têm modificado suas formas de gestão substituindo rotinas por diretrizes, tornando-se organizações flexíveis às demandas mercadológicas (CAMPOS, 1996).

Na década de 90, frente a esse contexto, surgiu a proposta de gestão para resultados nas organizações. Tratava-se de um sistema de gestão guiado pelo estabelecimento e execução de planos estratégicos definidos por um período, podendo ser um ano, uma década ou conforme visão de futuro assumida pela alta direção da empresa e compartilhada com todos os

empregados envolvidos no processo. Para esse sistema, a participação e o comprometimento de todos os níveis hierárquicos são vitais para a implantação do modelo.

O modelo de gestão para resultados visa transformar as estratégias da organização em realidade, tendo como objetivo principal o alcance de sua viabilidade financeira face às ameaças do cenário externo. Isso implica numa definição de rumos a partir de metas, foco, processos, alterações estruturais e, principalmente, a introjeção por parte das pessoas da organização da proposta de trabalho e seus fins.

Segundo Falconer (1999, p.32), existem duas condições vitais para que o gerenciamento para resultados tenha condições de proporcionar a solução de problemas e desafios organizacionais que surgem pela própria necessidade de sobrevivência da organização:

- a) liderança, estendendo o conceito para “comprometimento, fé e participação intensa da alta administração”; e
- b) focalização da emoção, do entusiasmo e do conhecimento de todos os empregados nos temas estabelecidos para solução.

A partir daí, a organização conduz o estabelecimento e a execução de um plano anual, com metas e respectivos planos de ação, bem como um orçamento que suporte as ações e os projetos essenciais para realização das metas. Vale ressaltar que esse modelo de gestão não se restringe mais às organizações tidas como privadas, estendendo-se também ao terceiro setor. Especialmente porque, segundo Coelho (2000), o terceiro setor tornou-se sinônimo de modernização da ação social, incluindo-se questões de ordem gerencial, sendo que essa discussão vem ocorrendo no Brasil e em diversas partes do mundo, tendo os EUA como principal vetor.

Diante da dinâmica da sociedade, a definição da identidade institucional ou organizacional consiste em saber em qual setor a empresa atua. Porém, no caso do terceiro setor, conforme afirma Carrion (2000), existe uma confusão conceitual. A ABONG agrupa as instituições do terceiro setor conforme características particulares distintas como sendo: sociedades civis sem fins lucrativos, associações, entidades filantrópicas e beneficentes, ou de caridade, fundações e organizações não governamentais, as populares ONG. Assim, o terceiro setor pode ser entendido como aquilo que é público em função de desenvolver ações cuja responsabilidade era atribuída até então ao governo (educação, atendimento social a menores etc), portanto assemelhando-se a ele, porém, privado por ser uma iniciativa da sociedade. Ou então, aquilo que é privado por não ser governamental e nem próprio da iniciativa privada, porém público por ter por objetivo o benefício social (FERNANDES, 1994).

Segundo Doimo (1995), no papel de intermediação de projetos, a maioria das organizações não-governamentais sobrevive de agências ecumênicas ou ajuda internacional, submetendo-se aos pareceres desses organismos para aprovação de seus projetos. Porém, Doimo (1995, p.159) ressalta que

escapam deste crivo provavelmente apenas três tipos de ONG: aquelas que já alcançaram suficiente desenvoltura para negociar diretamente o financiamento de seus planos trianuais ou quinquenais, incluindo apoio institucional; aquelas que interagem com agências governamentais e fundações privadas; e aquelas que têm dirigentes tão reconhecidamente legitimados pela “luta” que acabam (...) adquirindo o perfil de verdadeiras instituições, prescindindo de intermediadores.

As organizações do terceiro setor estão começando a perceber a importância de contarem com sistemas de gestão mais eficientes. O crescimento e a visibilidade que ganharam nos últimos anos despertaram o interesse da comunidade científica, originando os primeiros trabalhos, enfocando temas organizacionais e de gestão do terceiro setor no Brasil. Ressalta-se que o surgimento do terceiro setor está atrelado à questão histórica, já que, no Brasil, a partir de 1988, a nova Constituição possibilitou a conceituação de cidadania, bem como o arcabouço

histórico para definição das políticas públicas. Nesse período, houve uma redução dos investimentos públicos, com incentivo governamental para o desenvolvimento de projetos em parceria com o setor privado, associada à municipalização de atividades e dos serviços, antes concentrados nas instâncias federais e estaduais (TEODÓSIO, 2002).

Falconer (1999), em um dos estudos pioneiros sobre a gestão do terceiro setor, destaca quatro vertentes de atuação que as organizações do terceiro setor necessitam desenvolver e que requerem mudanças de postura organizacional a fim de perpetuarem-se em meio à globalização, conforme apresentado no QUADRO 5:

QUADRO 5

Desafios de gestão para organizações do terceiro setor

Fonte: FALCONER, 1999, p. 143.

Desafio	Descrição
<i>Accountability</i>	Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permitir o alcance de seus objetivos
Qualidade dos serviços	Uso eficiente dos recursos e avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes
Capacidade de articulação	Formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio de informação

Em função das organizações do terceiro setor transitarem em meio ao setor privado, ao setor público e à sociedade organizada na defesa de causas comuns, elas necessitam manter os processos de gestão de maneira transparente, com responsabilidade – *accountability*, sem, no entanto, se submeterem a uma dependência ou submissão desses grupos. No âmbito da sustentabilidade, a captação de recursos, eliminando práticas clientelistas e má alocação, e a

gestão dos recursos são demandas necessárias para a confiabilidade no trabalho desenvolvido pelo terceiro setor (TEODOSIO, 2002). A qualidade dos serviços também foi sinalizada como desafio na prestação de serviços do terceiro setor, no sentido de desenvolver ações prioritárias com recursos reduzidos e alcance de resultados. E, por fim, o trabalho em rede, com o propósito de reunir forças para causas comuns, respeitando-se a especificidade de atuação de cada instituição.

Carrion (2000, p. 247) concluiu que a dinâmica gerencial tem possibilitado uma reestruturação, ou o que ela chama de “profissionalização”, na medida em que as ações filantrópicas são substituídas por ações que visam o “máximo de retorno (seja social, econômico ou outro) sobre os recursos investidos”, o que a permitiu afirmar que “a lógica da gestão do privado está sendo transferida para a gestão do social”.

Desconsiderando-se o modismo que assola as organizações do terceiro setor, no sentido de uso de modelos de gerenciamento do setor privado, conclui-se que essas organizações necessitam atuar com a lógica de mercado – inovação – associada à própria lógica da existência para se manterem no foco e no controle das ações e resultados.

3 METODOLOGIA

Na busca da definição do método de pesquisa a ser utilizado, a escolha relaciona-se diretamente à teoria e ao problema que impulsionou a investigação: *De que forma os empregados de uma organização do terceiro setor reagem frente à mudança do modelo de gestão assistencialista para o de gestão para resultados?*

Para que se pudesse entender o comportamento dos empregados frente à mudança, foi necessário, primeiramente, caracterizar a mudança ocorrida. Portanto, constituiu tema desta dissertação a mudança e a resistência dos empregados frente a processos de mudança. A partir daí, buscou-se então uma metodologia para a realização da pesquisa empírica. Como afirma Morgan (1996, p. 21), as “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”. Assim, o processo metodológico deve buscar elucidar as respostas ou reflexões sobre a situação problema apresentada.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para a categorização da pesquisa, buscou-se como referência a classificação proposta por Vergara (2000), sendo possível classificá-la quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como sendo de caráter descritivo e explicativo, uma vez que se pretende descrever e explicar o processo de mudança ocorrido na organização Delta, bem como a reação dos empregados envolvidos nesse processo. No que se refere aos meios, optou-se pelo estudo de caso, entendendo-se que ele proporciona uma análise profunda dos dados investigados (TRIVIÑOS, 1995). O estudo de caso é definido por Yin (2005, p. 32) como

sendo “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Optou-se também pela triangulação de métodos quantitativos e qualitativos, pois como afirmam Silva e Vergara (2000, p. 95), “a natureza subjetiva das percepções individuais e coletivas sobre o significado da mudança requer um tipo de metodologia de pesquisa que vá além da simples aplicação de um questionário construído em torno da coleta de opiniões subjetivas, racionais”. Portanto, concluem esses autores, faz-se necessário haver uma maior interação com os envolvidos, principalmente no que se refere à interpretação dos resultados, a fim de se obter um significado coletivo do processo de mudança que não se limite aos dados estatísticos.

3.2 Modelo de pesquisa

Para a identificação das modificações sofridas pela organização Delta com a implantação do modelo de gestão para resultados, ou seja, a mudança e suas dimensões, foram utilizados o modelo proposto por Beer e Nohria (2001) - Teoria E e Teoria O - e suas dimensões: objetivo, liderança, foco, planejamento, motivação e consultoria, conforme apresentado no QUADRO 6:

QUADRO 6

Modelo de análise da mudança - Teoria E e Teoria O

Propósitos e meios	Teoria E	Teoria O	Perspectiva integrada
Metas	Maximizar valor econômico	Desenvolver a capacidade organizacional	Aceitar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional.
Liderança	<i>Top-down</i>	Participativa	Estabelecer diretrizes de cima para baixo e envolver o pessoal de baixo para cima.
Foco	Estrutura e sistema	Cultura	Concentrar-se simultaneamente na estrutura e sistemas e na cultura organizacional.
Planejamento	Programado	Emergencial	Planejar a espontaneidade.
Motivação	Incentivo imediato	Incentivo em longo prazo	Usar incentivos para consolidar mudanças e não para induzi-las.
Consultoria	Ampla - condução do conhecimento	Breve - condução de processos	Os consultores são recursos especializados que capacitam os empregados.

Fonte: BEER e NOHRIA, 2000, p. 137.

A pesquisa objetivou também perceber a reação dos empregados da organização Delta frente a essas mudanças. Como esquema direcionador do estudo sobre o comportamento das pessoas, optou-se pelo modelo adaptado por Chaves (2005), a partir de Caldas e Hernandez (2001) e de Baron e Greenberg (1999), conforme demonstra a FIG. 4:

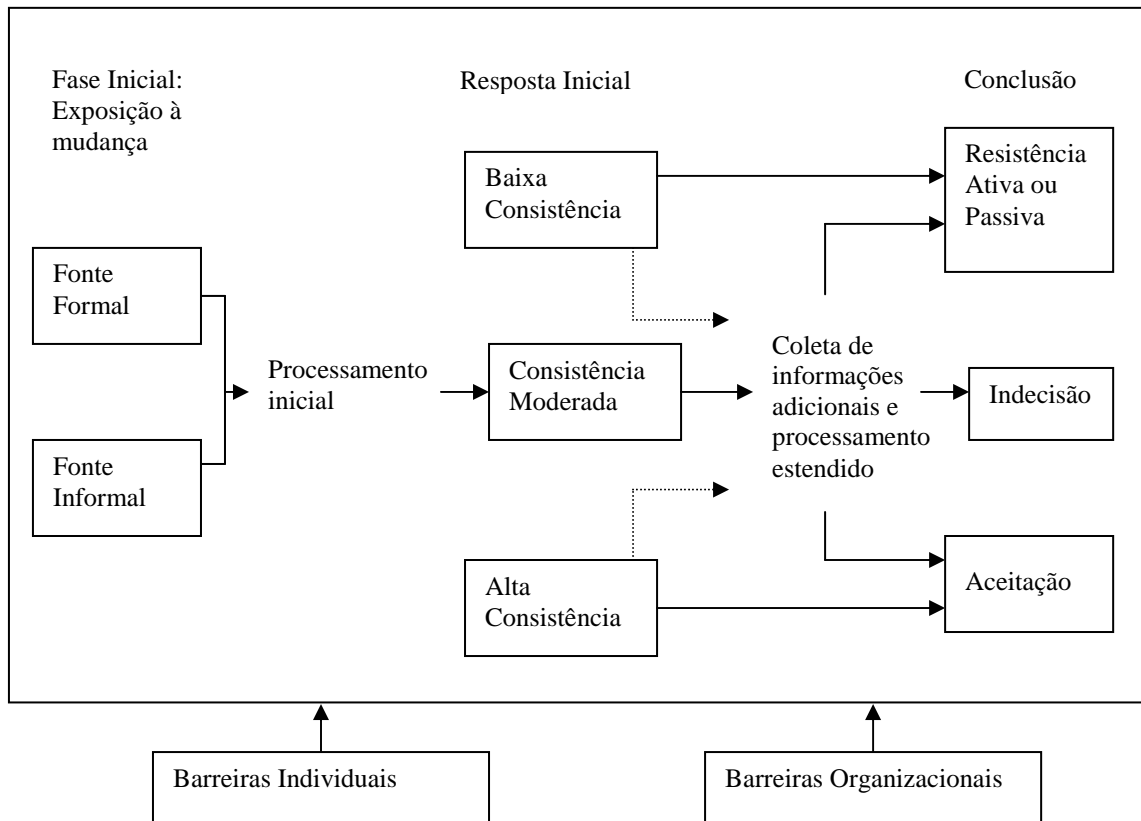


FIGURA 4 - Esquema analítico do processo de resistência à mudança

Fonte: CHAVES, 2005, p. 77.

Esse modelo descreve a reação à mudança, desde o momento em que se recebe a informação, incluindo a forma como a mesma é transmitida, até a resposta inicial e a análise posterior. Este é o momento de elaboração da informação, resultando nos comportamentos do indivíduo de aceitação, indecisão ou rejeição à mudança. Informações adicionais sobre a mudança contribuirão para a definição desta postura, distendendo a resposta inicial frente à exposição à mudança. As barreiras individuais e barreiras organizacionais formam a base de sustentação de todo o processo, intrínseco nas ações e reações, permeando também na conclusão sobre a mudança. A conjugação desses dois modelos – Teoria E e Teoria de Beer e Nohria (2000) e processo de resistência à mudança adaptado por Chaves (2005) – constituiu a base para o levantamento e análise dos dados.

3.3 Unidade de análise e de observação

A forma como as questões iniciais da pesquisa foram elaboradas proporciona a definição da unidade de análise e de observação, segundo Yin (2005). Dessa maneira, uma vez que a pesquisa se propôs a analisar as percepções dos empregados de uma organização do terceiro setor sobre o processo de mudança e suas reações frente a esse processo, pode-se dizer que a unidade de análise do presente estudo foi a organização selecionada – Delta (nome fictício).

A Delta é uma organização que desenvolve atividades de cunho social, tendo sido criada com a finalidade de prestar assistência à classe trabalhadora, oferecendo serviços na área de educação. A empresa adotava um modelo de gestão assistencialista e optou, por volta de 1995, pela implantação da gestão para resultados. Ocorreu, portanto, uma modificação significativa em seus processos, o que gerou comportamentos diversos em relação à mudança organizacional.

A opção pela Delta deveu-se ao fato dessa organização ser do terceiro setor, de prestação de serviços sociais, mais especificamente educacionais, sendo gerida pelo setor privado, mas com a utilização de verba pública. Essas características fazem da Delta um excelente espaço de observação.

A unidade de observação é constituída pelos empregados que passaram e estão passando pelo processo de mudança, tanto aqueles que definem as estratégias das mudanças como aqueles que as implementam.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para o levantamento dos dados, foram utilizadas três técnicas de coleta: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários.

Inicialmente, foram levantadas informações sobre a organização no momento atual, através de documentos internos da organização, sejam manuais de orientação ao trabalho e à rotina, jornais de circulação interna e documentos disponibilizados na *intranet*. A análise documental contribuiu para a definição dos critérios de escolha da quantidade de entrevistas, bem como para o perfil dos entrevistados. Percebeu-se que as decisões da mudança ocorreram e ocorrem principalmente nas áreas corporativas (sede da organização). Porém, as pessoas chave para o processo de implementação da mudança são os gerentes das escolas ou unidades, como são chamados na organização Delta.

Dessa maneira, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, seguindo um roteiro elaborado a partir do modelo de pesquisa (APÊNDICE A), com os gerentes das seis unidades da Delta, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte, dentre as sete pesquisadas quantitativamente. A sétima unidade é gerenciada pela pesquisadora, e por isso não foi incluída no processo; mas os empregados da unidade responderam ao questionário. Outras três pessoas entrevistadas foram escolhidas no corpo de gerentes/superintendente, definidas estrategicamente, por ocuparem cargos decisórios, bem como pela afinidade com o tema deste estudo, conforme se segue:

- a) gerente da área social: por se tratar de uma organização de prestação de serviços sociais;

- b) gerente de educação: em função do foco das unidades pesquisadas na organização ser educação; e
- c) superintendente de finanças e recursos humanos: em função do entendimento sobre o cargo que ocupa, cuja descrição evidencia a proposta de conciliação de decisões que unam a finalidade econômica da empresa à capacidade de recursos humanos que a organização agrega.

As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2006. As informações foram anotadas e gravadas e posteriormente classificadas segundo as categorias de análise definidas pelo modelo de pesquisa. Os entrevistados foram identificados por siglas, acrescidas de números de um a nove, com o objetivo único de diferenciá-los na análise, a saber: GS – gerente de sede, GU – gerente de unidade e SS – superintendente na sede.

Para a investigação da reação dos empregados ao processo de mudança foram aplicados 114 questionários (APÊNDICE B) ao corpo operacional da Delta, lotado na região da grande Belo Horizonte. Essa amostra, frente a uma população composta por 471 pessoas, apresenta margem de erro de 8,0% e intervalo de confiança de 95%. A TAB. 1 mostra a quantidade de pessoas lotadas nas filiais de serviço da organização Delta, sendo que os dados foram tratados de maneira uniforme, ou seja, enquanto empresa Delta e não por unidade da empresa. A definição desse grupo para responder ao questionário deve-se ao fato de essas pessoas operacionalizarem o processo de mudança, a partir do modelo de gestão para resultados proposto pela equipe corporativa, sem que tenham participado, diretamente, das discussões e decisões sobre o mesmo.

TABELA 1

Empregados lotados na Delta/Grande BH – setembro de 2006

Unidade	Número de Empregados	Número de Questionários	Percentual de questionários aplicados (%)
BH-01	70	16	22,86
BH-02	54	12	22,22
BH-03	43	9	20,93
BH-04	55	13	23,64
CONTAGEM-01	112	23	20,53
CONTAGEM-02	56	11	19,64
CONTAGEM-03	81	19	23,46
TOTAL	471	114	24,20

Fonte: Gerência de administração de pessoas/ Empresa Delta.

O questionário utilizado foi adaptado a partir do instrumento elaborado por Chaves (2005) e aplicado no estudo desenvolvido em uma instituição do setor público.

Ressalta-se que, tanto para o roteiro da entrevista semi-estruturada como para o questionário, foram realizados pré-testes com pessoas lotadas na própria organização estudada. No caso do roteiro da entrevista semi-estruturada, percebeu-se a necessidade de agrupar as questões, de forma a evitar perda de informações ou mesmo repetição de exposição por parte dos entrevistados.

No caso do questionário, foi realizado o pré-teste com um grupo composto por cinco pessoas, selecionadas aleatoriamente entre a população a ser pesquisada, que respondeu ao questionário em seu formato inicial. Foi mensurado o tempo de resposta gasto por cada respondente, a fim de adequação da disponibilidade da empresa pesquisada para que seus empregados participassem da pesquisa. Nessa etapa de validação do questionário, verificou-se a necessidade de esclarecimentos quanto ao prazo da pergunta inicial aberta sobre uma mudança que tenha impactado nos ‘últimos anos’, e sobre o nome fictício utilizado em lugar do nome real da organização. Verificou-se, também, a necessidade de ajustes no formato

impresso do questionário, substituindo-se o uso da legenda pela escrita por extenso: DT - discordo totalmente, DL - discordo levemente, NDNL - nem concordo nem discordo, CL - concordo levemente e CT - concordo totalmente.

3.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados foi utilizada a triangulação metodológica, pois através da triangulação metodológica torna-se possível conciliar os métodos quantitativo e qualitativo (COLLINS, 2005; YIN, 2005). A compreensão da realidade estudada demandou a compreensão do processo de mudança, a partir da perspectiva dos sujeitos. Porém, fez-se necessário agregar a essa análise uma quantificação estatística, com base na teoria comportamental, para a análise da reação à mudança. Essa opção metodológica é respaldada por Zouain e Vieira (2004, p.17) que afirmam que existe uma falsa dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, sendo que “freqüentemente encontram-se análises quantitativas como fundamento de análises qualitativas”.

Para a análise dos dados qualitativos, optou-se por utilizar como estratégia analítica a técnica *explanation building*, ou seja, construção da explanação. Yin (2005, p.140) afirma que “estudar um fenômeno é estipular um conjunto de elos causais em relação a ele”. Assim, a partir dos dados qualitativos e quantitativos levantados em confronto com a teoria sobre o tema, buscou-se compreender o fenômeno da mudança e da resistência na organização Delta.

Os dados quantitativos, oriundos das respostas aos questionários, foram registrados em um arquivo de dados eletrônicos, no programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 12.0.

Para a apresentação da caracterização da amostra e das reações à mudança, tendo como referência o modelo de Chaves (2005), foram realizadas análises estatísticas analíticas (técnicas gráficas, de distribuição de frequência e percentagens, média e intervalo de confiança).

A validação da escala de reação à mudança organizacional realizou-se em etapas. Inicialmente foi analisada a fidedignidade da escala através do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach. Essa medida assume valores entre zero e um, sendo que, valores maiores que 0,6 indicam uma consistência interna confiável (HAIR *et al.*, 2005).

Depois, fez-se a apuração dos casos omissos, através da média e percentual das respostas distribuídas por seção. E, em seguida, para as seções um a cinco, utilizou-se a técnica de imputação de dados por meio da substituição pela média (HAIR *et al.*, 2005), visando manter uma amostra de número adequado para representação da população e aplicação das técnicas estatísticas.

Para a verificação da normalidade das respostas, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (TAB. 32 a 36, APÊNDICE C), que calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal (HAIR *et al.*, 2005). Foram encontrados casos de assimetria e achatamento, medido pela curtose, mas não foram realizadas transformações em tais variáveis, pois como afirma Pasquali (2005, p. 209), “a distribuição normal favorece a análise fatorial, mas não é absolutamente necessária”. Da mesma forma, Hair *et al.* (2005) afirmam que desvios de normalidade, homocedasticidade e linearidade podem apenas diminuir as correlações entre variáveis.

Finalizando, realizou-se a análise da fatorabilidade da matriz de correlações, seguida pela extração dos fatores, do número de fatores a serem utilizados e a análise fatorial.

Através da análise da fatorabilidade da matriz de correlações, tornou-se possível verificar a existência de covariância entre as variáveis. Assim também, a análise do tamanho das correções permitiu investigar a presença de um número substancial de correlações maiores que 0,30, positiva ou negativa, o que indica que a matriz é passível de fatoração. O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin - aborda as correlações parciais, ou seja, as correlações entre variáveis quando os efeitos de outras variáveis são levados em consideração. Nesse caso, quanto mais próximo de um for o valor de KMO, mais apta à fatoração é a matriz. Por sua vez, o teste de Bartlett avalia a significância geral da matriz de correlação (HAIR *et al.*, 2005).

A extração dos fatores foi realizada através do método dos componentes principais, que visa reduzir o número de variáveis e ainda assim explicar a maior parte da variância das variáveis originais. Para obtenção das estruturas fatoriais, utilizou-se o método da fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring*) com rotação ortogonal Varimax, que é preferível quando se deseja obter fatores não correlacionados entre si e que podem, portanto, ser utilizados na Análise de *Clusters*. Os fatores criados possuem média zero e desvio padrão um (HAIR *et al.*, 2005).

A definição do número de fatores da escala foi feita utilizando-se o Critério da Raiz Latente, o Critério do Teste *Scree*, a variância explicada de cada fator (mínimo de 3%), as cargas fatoriais (superiores a 0,3) e a interpretabilidade das soluções propostas. O Critério da Raiz Latente consiste em abandonar os fatores que possuem raiz latente (autovalor) menores que um, pois ele explica menos do que a variância total de uma única variável. O Critério do Teste

Scree consiste em plotar os autovalores em relação ao número de fatores em sua ordem de extração e analisar visualmente onde os pontos que representam os fatores passam de uma inclinação acentuada para uma inclinação quase horizontal, retendo os fatores que se encontrarem à esquerda desse ponto (PASQUALI, 2005).

Para a verificação dos resultados da pesquisa, realizou-se uma análise geral através da média dos respondentes por seção e uma análise dos grupos, gerados através dos clusters. A análise de cluster, também conhecida como análise de conglomerados, possibilita conhecer os grupos de respondentes que têm o mesmo comportamento de reação à mudança (HAIR *et al.*, 2005). Foram utilizados os escores fatoriais obtidos na Análise Fatorial como variáveis de agrupamento. Como procedimento de agrupamento hierárquico, foi escolhido o Método de Ward e como medida de similaridade entre os indivíduos, foi utilizada a Distância Euclidiana.

Foram realizados testes estatísticos para comparação das questões quantitativas pelos clusters. Devido à não normalidade dos dados e ao pequeno tamanho dos grupos, foi utilizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (SIEGEL, 1975). O Valor-p – probabilidade de significância – menor ou igual a 0,05 indica diferença significativa entre os clusters e maior que 0,05 significa que os grupos têm comportamentos iguais.

Finalizando, foi possível observar que a adoção da perspectiva da triangulação metodológica, tornou viável a obtenção de resultados mais confiáveis. Outrossim, relevou-se, em relação aos dados apurados, o fato de que tanto os entrevistados como os respondentes participarem do estudo no próprio ambiente de convivência diária, possibilitou uma maior interação entre os propósitos da pesquisa, traduzidos nos instrumentos utilizados, e a realidade vivida por cada um *in loco*.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de evidenciar a investigação realizada no que se refere à mudança e comportamento das pessoas na organização Delta, confrontando-a com o modelo de pesquisa construído a partir do referencial teórico, este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica, em quatro seções:

- a) validação do questionário;
- b) caracterização da amostra;
- c) percepção dos empregados sobre a mudança organizacional ocorrida na organização Delta; e
- d) reação dos empregados à mudança.

4.1 Validação do questionário

Tendo em vista a validação teórica do questionário, buscou-se estabelecer uma relação entre as dimensões da reação à mudança e as questões adaptadas a partir do questionário de Chaves (2005), que poderá ser verificada através dos resultados da análise fatorial realizada. O questionário foi dividido em cinco seções. As três primeiras correspondem às fases de definição do comportamento frente à mudança, cujo respaldo teórico encontra-se no modelo proposto por Caldas e Hernandez (2001): a fase inicial de exposição à mudança; a resposta inicial, ou seja, a fase de operacionalização da mudança; e a conclusão, fase que define a postura assumida pelo indivíduo no processo. As seções quatro e cinco correspondem, respectivamente, às barreiras individuais e organizacionais, propostas por Baron e Greenberg (1999).

Após a validação teórica, fez-se a validação semântica do questionário, conforme apresentado na Seção 3.4 – Técnicas de coleta de dados, do presente estudo. Essa etapa foi importante porque possibilitou o ajuste do instrumento aos atores sociais envolvidos, conciliando a compreensão da linguagem e o tempo disponível. Seu objetivo maior foi verificar se as perguntas eram de fácil compreensão e entendimento, para, em seguida, adequar-se, com segurança, aquelas duvidosas ou complexas.

Finalmente, foi feita a análise de consistência interna ou da confiabilidade do questionário, por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach. Como este estudo referiu-se a um modelo de representação da percepção sobre o fenômeno da reação ou resistência das pessoas à mudança organizacional, a verificação desse fenômeno se fez através de variáveis latentes não mensuráveis, mas calculáveis a partir das variáveis manifestas.

Assim, a representatividade do esquema analítico do processo de resistência à mudança, adaptado por Chaves (2005) e reajustado para aplicação em organizações do terceiro setor, pôde ser aprimorado a partir do refinamento da representatividade dos conceitos latentes – variáveis – e redução dos erros de medição. Se um conjunto de indicadores tiver a característica da unidimensionalidade, ou seja, cada indicador participa da representação de uma única dimensão ou construto, é possível testar sua confiabilidade. Por confiabilidade de indicadores entendeu-se ser a consistência com a qual esses indicadores representam o conceito ou construto latente ao qual estão designados.

O coeficiente Alfa de Cronbach possibilita medir a confiabilidade dos indicadores que compõem um construto ou dimensão. Esse teste oferece como saída um valor compreendido entre zero e um, sendo um a situação de máxima confiabilidade. O teste possibilita também

identificar o(s) respondente(s) da amostra que interfere(m) na perda de confiabilidade em relação aos demais. E ainda, oferece o novo valor de saída que seria obtido caso cada indicador fosse eliminado do modelo de questionário, possibilitando retirá-lo ou modificá-lo (HAIR *et al.*, 2005).

Como pode ser observado na TAB. 2, os itens Resistência passiva, Resistência ativa, Fazer o menos possível, Inércia estrutural e Inércia do grupo não apresentaram valores desejáveis, ou seja, valores iguais ou maiores que 0,60 (HAIR *et al.*, 2005), mesmo retirando-se as questões com menor confiabilidade, o que indicaria a presença de erros de mensuração na amostra em relação a esses itens.

TABELA 2
Alfa de Cronbach

Dimensões	Itens Retirados	Alfa de Cronbach final
SEÇÃO 1	-	0,739
Fonte formal	-	0,721
Fonte informal	-	0,806
SEÇÃO 2	P23, P24,P26, P29	0,610
Alta consistência	-	-
Consistência moderada	-	-
Baixa consistência	-	0,610
SEÇÃO 3	P31	0,604
Adoção ou teste da mudança	-	0,689
Cooperação e apoio entusiástico	-	-
Aceitação	-	-
Indecisão	-	0,658
Resistência Passiva	P42	0,574
Indiferença	P38	0,667
Fazer somente o que for ordenado	-	-
Não aprender	-	-
Resistência Ativa	P51, P52	0,586
Fazer o menos possível	-	0,526
Retraimento pessoal	-	0,651
Sabotagem deliberada	-	-
SEÇÃO 4	-	0,862
Insegurança econômica	-	0,670
Medo de desconhecido	-	0,827
Ameaças ao convívio social	P61	0,626
Hábito	-	-
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	-	0,659
SEÇÃO 5	P71, P74, P76	0,637
Inércia estrutural	-	0,399
Inércia do grupo	P74	0,570
Ameaças ao poder existente	-	-
Experiência anterior de mudança mal sucedida	-	-

Fonte: Questionários da pesquisa.

Como observa Chaves (2005, p. 127), “esse resultado pode estar relacionado à dificuldade dos respondentes em compreender o questionário em geral, ou a alguma outra particularidade da amostra, levando à necessidade de verificação desse resultado em pesquisas futuras”. Dessa forma, os itens com índices de confiabilidade não aceitáveis – P42, P51, P52 e P74 – não foram retirados definitivamente. As demais dimensões apresentaram resultado satisfatório.

No que se refere ao índice de casos omissos (não-resposta), não ultrapassou 3,5% nos Dados Pessoais (questões um a 11), 1,8% na questão 13 e 2,6% na questão 14. A questão 12, que interrogou sobre o tipo de mudança que tenha impactado os ambientes de trabalho nos últimos anos, apresentou o menor índice de respostas válidas (82,5%), o que é justificável pela sua natureza (questão aberta). O índice de casos omissos nas seções do questionário não ultrapassou 5,4%, conforme apresentado na TAB. 3:

TABELA 3

Número médio e percentual de casos omissos

	Freqüência média	Percentual
Seção 1	3,5	3,1%
Seção 2	3,3	2,9%
Seção 3	4,2	3,7%
Seção 4	4,6	4,0%
Seção 5	6,1	5,4%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Procedeu-se, então, à análise fatorial de forma a confirmar o modelo teórico proposto e as questões utilizadas.

A viabilidade da análise fatorial foi verificada analisando-se a matriz de correlação das questões. As TAB. 37 a 43, exibidas no APÊNDICE D, demonstram que a maioria das questões está correlacionada significativamente entre si. Ou seja, confirmou-se que a análise fatorial poderia ser aplicada e que poderiam ser geradas as dimensões para fins da análise realizada neste estudo. O teste de Bartlett atestou a significância geral da matriz de correlação (Valor-p < 0,05) e o teste KMO superou o limite inferior aceitável de 0,5. Esses resultados estão demonstrados na TAB. 4:

TABELA 4

Medidas de adequação da amostra

	Bartlett (Valor-p)	KMO
Seção 1	0,000	0,702
Seção 2	0,000	0,620
Seção 3	0,000	0,633
Seção 4	0,000	0,821
Seção 5	0,000	0,599

Fonte: Questionários da pesquisa.

Uma vez que, pela análise fatorial obtêm-se os agrupamentos de questões por assuntos próximos e que podem ser reunidos, apresenta-se a seguir o resultado obtido por cada seção, conforme divisão do questionário aplicado. A cada fator, por seção, foi atribuído um significado suportado pela substantiva interpretação do padrão das cargas fatoriais para as variáveis. “Entretanto, as variáveis com cargas fatoriais maiores influenciam mais a seleção do nome ou rótulo para representar um fator”, conforme afirma Hair et al. (2005, p. 118).

A análise fatorial aplicada na Seção 1 forneceu os oito possíveis fatores, o que representou o máximo de fatores, pois nela estão contidas oito variáveis ou perguntas. A TAB. 44 (APÊNDICE D) demonstra seus autovalores e a variância explicada por cada um.

Tendo como referência o critério da raiz latente, dois fatores foram mantidos na análise. Entretanto, o Teste Scree (GRAF. 1, APÊNDICE D) indicou que três fatores poderiam ser apropriados. Como o autovalor do terceiro fator estava bem próximo de um, ele foi mantido. Além disso, a variância explicada desse fator (11,8%) excedeu o valor de 3%, mínimo recomendado pela literatura.

O critério para a escolha do número de fatores é feito através do resultado do autovalor, que deve ser maior que um, ou próximo. Assim, foram escolhidos três fatores para análise da

Seção 1, pois seu autovalor foi igual a 0,942, atendendo ao critério da metodologia (TAB. 44, APÊNDICE D). Isso significa que os três fatores correspondiam, juntos, a 72,3% da variância explicada.

A TAB. 5 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens, ou seja, a proporção de variância de cada variável explicada pelos fatores.

TABELA 5
Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 1

Questões	Fatores			Comunalidades
	1	2	3	
P15	-0,034	0,041	0,928	0,864
P16	0,112	0,377	0,777	0,760
P17	-0,029	0,914	0,118	0,850
P18	0,273	0,783	0,204	0,729
P19	0,846	0,086	0,021	0,723
P20	0,827	0,186	0,174	0,749
P21	0,808	0,042	-0,089	0,662
P22	0,667	0,029	0,028	0,446

Fonte: Questionários da pesquisa.

Uma vez definido que o tratamento dos dados da seção seria feito em três fatores, esse agrupamento de variáveis considera aquelas que tiveram maior evidência ou carga fatorial, conforme define a metodologia de análise fatorial (HAIR *et al.*, 2005). Pela TAB. 5, percebe-se que o Fator 3 foi definido pelas questões 15 e 16, pois apresentaram maior carga fatorial. Essas questões referem-se à fonte formal de comunicação feita pela organização Delta para informação sobre a mudança. Com isso, o Fator 3 foi denominado “Fonte formal de comunicação”. Já o Fator 2 foi definido pelas questões 17 e 18, também agrupadas em função de sua carga fatorial. É importante analisar esse fator, pois reflete a riqueza das informações e o grau de confiabilidade e ambigüidade percebidas, além da fonte de informação formal da organização. A esse fator atribuiu-se o nome de “Confiabilidade da fonte formal”. O Fator 1

foi definido pelas questões 19 a 22, referindo-se à fonte informal da exposição à mudança, que acontece entre as pessoas na organização, denominado, então, “Fonte informal de comunicação”.

QUADRO 7

Chave de correção do questionário - Seção 1 - Exposição à mudança

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 1 - Fonte informal de comunicação	Trata-se do canal de comunicação existente entre as pessoas de um mesmo grupo. No cotidiano da organização estudada, as pessoas a chamam de “rádio-peão”, pois as informações são transmitidas, em sua maioria, antes da oficialização das mesmas. Essas informações, às vezes, são especulativas ou fruto da imaginação. Percebe-se que, quando as decisões organizacionais são repassadas de forma restrita e ambígua, há uma tendência ao aumento dos rumores em função da ansiedade das pessoas.	19. Seus colegas te transmitiram em primeira mão as informações sobre a mudança? 20. As informações a respeito da mudança transmitida pelos seus colegas da organização Delta foram, por si só, suficientes para esclarecer todas as dúvidas sobre ela? 21. As informações sobre a mudança que você recebeu de seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras? 22. Dentre as informações que você recebeu de seus colegas da Delta sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas?
Fator 2 - Confiabilidade da fonte formal	Trata-se da validação dos indivíduos em relação à informação, conforme fonte que a emitiu.	17. A organização Delta te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras? 18. As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da organização Delta foram, sozinhas, suficientes para esclarecer todas as dúvidas sobre a mudança?
Fator 3 – Fonte formal de comunicação	Forma ou canal de comunicação utilizado pela organização para comunicar as informações referentes às normas, rotinas, projetos e trabalhos de maneira escrita ou oral. Na forma escrita, dá-se através de avisos veiculados pela <i>intranet</i> , normalizações expressas em quadros de aviso, cartazes etc. Na forma oral, a transmissão se faz através de palestras, vídeo-conferências e reuniões de trabalho.	15. Você obteve informações sobre a mudança através da <i>intranet</i> ? 16. A organização Delta te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral?

Fonte: Questionários da pesquisa.

Para a Seção 2, que trata a resposta inicial do indivíduo à informação sobre a mudança, a análise fatorial também forneceu oito possíveis fatores, ou seja, o limite máximo conforme número de questões da seção. A TAB. 45 (APÊNDICE D), apresenta seus autovalores e a variância explicada por cada um.

O critério da raiz latente, porém, indicou que, também nessa seção, três fatores são adequados, enquanto o Teste *Scree* (GRAF. 2, APÊNDICE D) indicou que cinco fatores poderiam ser apropriados. Apesar da variância do quarto e quinto fatores excederem 3%, seus autovalores não estavam próximos de um, como exige o primeiro critério. Mantiveram-se, portanto, os três primeiros fatores, que explicam um total de 60,5% da variância explicada (TAB. 45, APÊNDICE D).

A TAB. 6 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens da Seção 2:

TABELA 6
Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 2

Questões	Fatores			Comunalidades
	1	2	3	
P23	-0,078	0,239	0,869	0,819
P24	-0,147	0,780	-0,058	0,634
P25	0,391	0,696	-0,089	0,646
P26	0,093	0,647	0,135	0,445
P27	0,636	-0,081	0,388	0,561
P28	0,756	0,093	0,052	0,582
P29	0,342	-0,301	0,610	0,580
P30	0,749	0,112	-0,044	0,575

Fonte: Questionários da pesquisa.

O Fator 1 da Seção 2 – resposta inicial à mudança - foi definido pelas questões 27, 28 e 30 em função de terem apresentado maior carga fatorial. Essas questões evidenciam a percepção do indivíduo em relação à mudança como ameaça, assumindo inicialmente uma postura de rejeição ou ausência de estímulo à mudança. Foi chamado, então, de “Baixa consistência”, conforme a própria teoria de sustentação do presente estudo. Já o Fator 2 foi definido pelas perguntas 24, 25 e 26 que tratam da postura de indecisão que o indivíduo adota mediante impacto causado pela notificação da mudança, buscando maiores informações sobre ela. A esse fator, portanto, denominou-se “Consistência moderada”, em função da instigação que o

indivíduo apresenta em relação à mudança. As questões 23 e 29 definem o Fator 3. Enquanto a primeira diz respeito à aceitação da mudança inicialmente sem necessidade de ampliação do conhecimento sobre a mesma, a segunda refere-se à inércia em relação à mudança, o que não significa necessariamente a negação da mesma. Conforme Hair *et al.* (2005), uma vez que as duas variáveis têm o mesmo sinal, então as percepções são muito semelhantes entre os respondentes e não atuam em posições diferentes. Portanto, o Fator 3 foi chamado de “Aceitação e inércia”, face à posição de insulamento que a segunda pergunta apresenta em detrimento da primeira, que evidencia postura clara e favorável à mudança. O QUADRO 8 a seguir evidencia essa categorização.

QUADRO 8

Chave de correção do questionário - Seção 2 - Resposta inicial

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 1 - Baixa consistência	Nesse caso, a mudança e suas consequências são vistas como incompatíveis com os conhecimentos do indivíduo, podendo ser passiva ou ativa. No tipo rejeição ativa, o empregado tende a buscar formas de evitar que a mudança ocorra, através de sabotagem, protesto ou enfrentamento. Já no tipo de resistência passiva, o indivíduo age com indiferença ou ignora a mudança.	27. Você considerou ruim a proposta de mudança à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma? 28. Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você tentou, de alguma forma, evitar que ela ocorresse? 30. Apesar de ter rejeitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma?
Fator 2 - Consistência moderada	Ocorre quando a mudança é parcialmente aceitável e o empregado sente necessidade de aprofundar os conhecimentos relativos a ela.	24. Apesar de ter aceitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma? 25. Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na Delta e preferiu se informar melhor sobre ela? 26. Primeiramente, você considerou a mudança na Delta parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre ela?
Fator 3 - Aceitação e Inércia	Ocorre quando a mudança e suas consequências são aceitáveis ou fazem sentido, sem necessidade de aprofundamento na avaliação do indivíduo.	23. Assim que você recebeu as primeiras informações sobre a mudança na organização, você a considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma? 29. Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo?

Fonte: Questionários da pesquisa.

Para a Seção 3, que se refere à etapa de conclusão da definição do comportamento individual em relação à mudança organizacional, a análise fatorial forneceu os vinte e dois possíveis fatores, conforme TAB. 46 (APÊNDICE D), que apresenta seus autovalores e a variância explicada por cada um.

Os critérios da raiz latente e do Teste *Scree*, entretanto, indicaram que oito fatores seriam adequados para a Seção 3. Juntos, esses fatores explicam 66,3% da variância, conforme GRAF. 3 (APÊNDICE D). A TAB. 7 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens:

TABELA 7

Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 3

Questões	Fatores								Comunalidades
	1	2	3	4	5	6	7	8	
P31	-0,005	0,019	-0,195	0,764	0,149	0,067	-0,088	0,027	0,657
P32	-0,063	-0,100	0,044	0,756	0,305	0,159	-0,007	0,160	0,731
P33	-0,063	-0,085	-0,077	0,287	0,748	0,013	0,170	0,206	0,730
P34	-0,100	-0,108	-0,049	0,065	0,786	0,081	0,056	-0,259	0,722
P35	0,119	0,757	0,146	-0,077	0,071	-0,142	0,066	0,032	0,644
P36	-0,001	0,767	0,036	0,109	-0,206	0,100	-0,071	0,110	0,672
P37	-0,028	0,655	-0,086	-0,123	-0,118	0,392	0,022	0,002	0,621
P38	0,186	0,372	0,065	-0,161	-0,070	-0,146	0,028	-0,483	0,464
P39	0,436	0,444	0,146	-0,060	0,301	-0,334	-0,311	-0,081	0,717
P40	0,744	0,127	0,030	0,027	-0,086	0,030	0,110	-0,226	0,643
P41	0,722	0,149	0,065	-0,110	0,063	-0,318	0,104	0,078	0,681
P42	0,054	-0,010	-0,025	-0,097	0,169	-0,116	0,865	0,047	0,805
P43	0,698	-0,133	0,218	0,101	-0,104	0,146	-0,106	0,151	0,629
P44	0,142	0,291	0,111	0,027	-0,130	-0,102	0,058	0,759	0,725
P45	0,565	0,080	-0,157	-0,338	0,033	0,131	-0,121	0,228	0,549
P46	0,262	0,050	-0,016	-0,615	0,248	0,459	-0,045	0,084	0,730
P47	0,467	-0,022	0,204	-0,240	-0,268	0,222	0,006	-0,079	0,445
P48	0,024	0,171	0,719	0,022	-0,391	0,148	0,208	0,142	0,785
P49	0,132	-0,009	0,667	-0,218	0,103	-0,109	-0,415	0,213	0,750
P50	0,184	-0,047	0,727	-0,178	-0,106	0,081	-0,152	-0,045	0,639
P51	-0,025	0,231	0,555	0,227	0,196	-0,091	0,254	-0,153	0,549
P52	0,041	0,071	0,073	0,086	0,058	0,810	-0,090	-0,021	0,687

Fonte: Questionários da pesquisa.

Da Seção 3 – etapa de conclusão do comportamento assumido pelo indivíduo em relação à mudança organizacional – o Fator 1, dentre os oito criados a partir da junção das questões semelhantes, foi definido pelas questões 40, 41, 43, 45 e 47 do questionário e foi denominado “Resistência”. Todas se referem a formas de resistência elencadas por Judson (1980) e Hernandez e Caldas (2001), sejam: indiferença; cumprimento mínimo e restrito das tarefas de trabalho; e postura de retraimento pessoal, como absenteísmo ou busca de outro trabalho.

Já o Fator 2 refere-se às perguntas enumeradas de 35 a 37 e a 39. As três primeiras estão ligadas à postura de indecisão da pessoa em relação à mudança. A pergunta 39 refere-se à indiferença em relação aos problemas organizacionais. Da mesma forma que na seção anterior, ela complementa a situação descrita pelas questões anteriores, estando todas em mesma direção. Esse fator foi denominado “Indecisão”.

O Fator 3 foi definido pela junção das questões de números 48 a 51, ligadas à resistência ativa e deliberada ao processo, incluindo a possibilidade de sabotagem à mudança. Atribuiu-se a ele o nome “Resistência ativa e deliberada”.

As perguntas 31 e 32 definiram o Fator 4, juntamente à de número 46, porém com sentido contrário (sinal negativo). As primeiras indicam a forma de aceitação plena do indivíduo à mudança, com postura de cooperação e apoio entusiástico, através de sugestões no processo e divulgação espontânea. Isso significa que essas questões variam conjuntamente enquanto a variável que se refere à postura de fazer o menos possível - pergunta 46 - move-se em direção contrária. Baseado em Hair *et al.* (2005), o significado pode ser dado da seguinte forma: quanto mais se aumenta o apoio e entusiasmo à mudança, menor a possibilidade de alguém se

limitar a fazer o mínimo do trabalho organizacional. Portanto, esse fator foi denominado “Aceitação plena da mudança”.

Também o Fator 5 (P33 e P34) se refere à aceitação da mudança e foi denominado “Aceitação passiva”, porém a pessoa demonstra simplesmente acreditar nos resultados favoráveis para a organização.

O Fator 6 e o Fator 7 foram redefinidos em uma única questão para cada um. A questão 52 redefine-se em Fator 6, que reflete a ausência de participação e envolvimento espontâneo no processo de mudança com possibilidades de prejuízos à organização, sendo uma postura de resistência ativa ao processo de mudança. A pergunta 42 compõe o Fator 7. Ela se caracteriza, dentro do processo de resistência passiva, pelo comportamento restrito às normas organizacionais, não priorizando as atividades importantes para o processo de mudança. Esses fatores foram chamados “Resistência ativa” e “Resistência passiva”, respectivamente.

Já o Fator 8 foi redefinido a partir das questões 38 e 44, ambas ligadas à postura de resistência passiva, porém com sinal inverso. A primeira diz respeito à indiferença do tipo em que o indivíduo age alheio às alterações na rotina de trabalho. Já a segunda refere-se ao bloqueio de aprendizagem, em função da dificuldade em aceitar a mudança, caracterizando-se assim como uma resistência passiva ao processo. A interpretação é possível da seguinte forma, baseado em Hair *et al.* (2005): quanto maior a dificuldade da pessoa em aprender, diante da mudança, menor a possibilidade dela manter-se alheia ao processo. Denominou-se esse fator como “Resistência ao aprender”.

QUADRO 9

Chave de correção do questionário - Seção 3 - Conclusão

(continua)

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 1 - Resistência	Refere-se ao comportamento assumido, onde o indivíduo se coloca alheio à situação, acomodando-se e não se alinhando às propostas de mudança organizacional.	40. No seu local de trabalho, você evitou debater sobre assuntos relativos à mudança na organização Delta porque você acreditava que existem assuntos mais importantes? 41. Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança? 43. Você não se esforçou, além do que era normalmente esperado de você, a fim de ajudar Organização Delta a ter sucesso na implementação da mudança? 45. Com os novos procedimentos de trabalho na organização Delta, a velocidade da realização do seu trabalho sumiu? 47. Você evitou divulgar os benefícios da mudança em seu local de trabalho?
Fator 2 - Indecisão	Nesse caso, o indivíduo ainda não conseguiu trabalhar todas as informações recebidas sobre a mudança, bem como as respostas cognitivas e emocionais que teve no processo. Ou a mudança é vista de forma complexa.	35. Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a organização Delta? 36. Às vezes você apoiou a mudança, outras vezes não? 37. Você considerou alguns aspectos da mudança na organização Delta aceitáveis, enquanto outros aspectos são na sua opinião, inaceitáveis? 39. Na época da mudança, você não considerava seus os problemas pelos quais a organização Delta passava?
Fator 3 - Resistência ativa e deliberada ao processo	Refere-se aos erros intencionais, gerando perdas produtivas e riscos operacionais.	48. Depois da mudança na organização Delta, você tem procurado por outro emprego? 49. Depois da mudança, você passou a faltar do emprego mais do que faltava antes da implementação? 50. Você pensa em abandonar o seu trabalho na organização Delta sem ter outro em vista? 51. Você teve necessidade pessoal de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários para o sucesso da mudança na Delta?
Fator 4 - Cooperação e apoio entusiástico	Trata-se da adoção da mudança e suas conseqüências.	31. Você cooperou ativamente com o processo de mudança na Delta através de sugestões espontâneas sobre como ela poderia dar certo? 32. Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança em seu setor de trabalho? 46. Você não deu sugestões de melhoria das novas práticas implantadas na organização Delta?
Fator 5 - Aceitação	Refere-se à simples aceitação do processo de mudança organizacional.	33. Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a instituição? 34. Você aceitou, sem se opor, os preceitos da mudança como bons para o futuro da organização?
Fator 6 - Ausência de participação e envolvimento		52. Às vezes você observava que alguns colegas atuavam, deliberadamente, para que o trabalho saísse diferente do que foi projetado pela mudança?
Fator 7 - Fazer somente o que for ordenado	Nesse caso, a pessoa se atém às normas da organização, não priorizando os processos e/ou situações ligados aos novos procedimentos de mudança.	42. Você trabalhou estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implantados na organização Delta durante a mudança?

(conclusão)

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 8 - Resistência ao aprender	Trata-se do bloqueio do indivíduo ao processo de aprendizagem.	38. Você procurou realizar as tarefas da maneira que sempre fez, não se importando se as regras mudaram? 44. Você sentiu dificuldade em aprender novos métodos de trabalho exigidos com a implementação da mudança?

Fonte: Questionários da pesquisa.

A Seção 4, descrita a seguir, refere-se aos moderadores individuais que interferem na definição da postura do indivíduo mediante um processo de mudança, conforme modelo de Baron e Greenberg (1999). A análise fatorial forneceu 17 possíveis fatores, uma vez que a seção é composta por 17 questões. A TAB. 47 (APÊNDICE D) apresenta seus autovalores e a variância explicada por cada um. Os critérios da raiz latente e do Teste *Scree* indicaram que cinco fatores seriam adequados para a Seção 4 (GRAF. 4, APÊNDICE D). Juntos, esses fatores explicam 63,7% da variância. A TAB. 8 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens:

TABELA 8

Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 4

Questões	Fatores					Comunalidades
	1	2	3	4	5	
P53	0,585	0,206	0,349	-0,322	0,002	0,610
P54	0,652	0,055	0,240	-0,094	0,067	0,499
P55	0,694	0,052	0,118	0,115	0,028	0,513
P56	0,781	0,095	-0,002	0,186	0,230	0,707
P57	0,431	0,556	-0,191	-0,032	0,438	0,724
P58	0,721	0,391	-0,036	0,172	0,003	0,704
P59	0,414	0,671	-0,030	0,009	0,264	0,691
P60	0,406	0,658	0,029	0,203	-0,099	0,650
P61	0,116	0,026	0,151	-0,007	0,794	0,667
P62	0,137	0,353	0,513	0,310	0,382	0,649
P63	0,061	0,710	0,232	0,002	0,099	0,572
P64	-0,016	0,762	0,152	0,068	-0,092	0,616
P65	-0,005	0,019	0,018	0,863	0,093	0,755
P66	0,356	0,196	0,046	0,586	-0,335	0,623
P67	0,412	0,236	0,426	0,362	0,138	0,557
P68	0,159	0,064	0,849	-0,051	0,054	0,756
P69	0,518	0,302	0,358	0,216	0,023	0,535

Fonte: Questionários da pesquisa.

Como se pode observar pela TAB. 8, as questões compreendidas entre os números 53 a 56, 58 e 69 do questionário redefinem-se em Fator 1. Esse conjunto faz alusão ao comportamento de insegurança econômica, medo do desconhecido e descrédito nos resultados da mudança. No caso da presente pesquisa, a insegurança ocorreu em função da possibilidade de serem utilizadas práticas de redução de quadro de pessoal, na busca de melhoria de resultados, bem como no aumento da sobrecarga de trabalho sem respectivo aumento de salário. Essa análise poderá ser averiguada no item 4.3.4 deste capítulo – Percepção dos empregados sobre a mudança ocorrida na Organização Delta em relação aos processos. Outrossim, o medo também surgiu em função das aquisições de *softwares* de controle, demandando a capacitação técnica para sua utilização. O descrédito no processo ocorreu em função do trâmite de interesses diversos na Delta, trazendo interferências aos processos de gestão. Considerando-se sua complexidade, o nome atribuído ao fator foi “Insegurança econômica e desconfiança”.

O Fator 2 agrupa as perguntas 57, 59, 60, 63 e 64, sendo as primeiras ligadas ao medo do desconhecido e as duas últimas ao sentimento de ameaça em relação ao convívio social. Considerando-se que todas as cargas encontram-se na mesma direção, sendo que a última enfatizada, também, o ritmo de trabalho, o fator foi nomeado “Medo do desconhecido e do novo convívio”.

O Fator 3 agrega as perguntas 62, 67 e 68, enfatizando a possibilidade de perdas de colegas no ambiente de trabalho, e o descrédito em relação à mudança e aos consultores que a sugeriram. As três perguntas encontram-se ligadas à “Valorização das pessoas da organização”, originando, assim, o nome desse fator.

O Fator 4, “Hábito”, diz respeito às perguntas 65 e 66, referentes ao hábito das pessoas em desenvolverem seus trabalhos, contribuindo para a dificuldade em aceitar a mudança organizacional. Já o Fator 5 refere-se à pergunta 61 que fala sobre o convívio social e o gostar da organização e foi chamado “Convívio Social”. O QUADRO 10 a seguir explicita essa categorização.

QUADRO 10

Chave de correção do questionário - Seção 4 - Moderadores individuais

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 1 - Insegurança econômica e desconfiança	Alterações no trabalho que impactam no meio de vida – sustentação financeira do indivíduo.	53. Você achava que, com a mudança na Organização você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário? 54. Na sua opinião, a mudança iria gerar instabilidade nas funções? 55. Para você, as oportunidades de promoção diminuíram após a mudança? 56. Você ficou receoso quanto ao futuro da organização Delta após a implantação da mudança? 58. Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis? 69. Na verdade, você achou que a mudança realizada na organização Delta serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho organizacional?
Fator 2 - Medo do desconhecido e do novo convívio	A mudança e suas prováveis consequências podem gerar insegurança ou medo frente ao processo.	57. Você teve medo de não aprender as novas técnicas de trabalho previstas na mudança? 59. Para você, a mudança tornaria o seu trabalho mais difícil? 60. Você achou que a mudança tornaria o seu trabalho menos interessante? 63. Você tinha medo de ser re-allocado para unidades onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você? 64. Você acredita que a mudança aumentaria o seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com os colegas?
Fator 3 - Valorização das pessoas na organização	Pela própria natureza humana, o indivíduo necessita estabelecer relações seguras em seus ambientes sociais, dentre eles no trabalho. A compreensão de que o <i>status quo</i> organizacional seria suficiente para atender aos objetivos do trabalho gera empecilhos no processo de aceitação da mudança.	62. Você tinha medo de que, com a mudança, pessoas que gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor? 67. Na realidade, você considerava desnecessária a mudança implementada na organização Delta? 68. Você não acreditava que os especialistas externos responsáveis pela mudança sabiam mais sobre o que é melhor para a organização Delta do que as pessoas que trabalham aqui?
Fator 4 - Hábito	A rotina que gera uma relativa zona de conforto nas pessoas pode-se ver ameaça diante dos processos de mudança.	65. Você se comportava no sentido de manter as coisas na organização Delta como estavam antes da mudança, porque você acreditava que elas estavam certas? 66. Você não acredita que as formas sugeridas pela mudança para a realização do trabalho seriam melhores do que como estava acostumado a fazer?
Fator 5 - Convívio social	A alteração na convivência enquanto fator dificultador no processo de mudança.	61. Você não gostaria de se afastar das pessoas com quem convive e gosta de trabalhar na organização Delta?

Fonte: Questionários da pesquisa.

A última seção diz respeito às barreiras organizacionais que influenciam o processo cognitivo do indivíduo para a decisão sobre seu comportamento em relação à mudança. A análise

fatorial da Seção 5 forneceu os 10 possíveis fatores. A TAB. 48 (APÊNDICE D) apresenta seus autovalores e a variância explicada por cada um. Os critérios da raiz latente e do Teste *Scree* indicaram que quatro fatores seriam adequados para a Seção 5 (GRAF. 5, APÊNDICE D). Juntos, esses fatores explicam 66,3% da variância. A TAB. 9 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens:

TABELA 9
Cargas fatoriais e comunalidades da Seção 5

Questões	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
P70	0,136	0,517	-0,339	0,477	0,628
P71	-0,046	-0,131	-0,271	0,681	0,557
P72	0,529	0,026	-0,623	0,067	0,673
P73	0,748	0,058	-0,109	0,090	0,582
P74	-0,002	0,015	0,366	0,732	0,670
P75	0,806	0,092	0,162	-0,084	0,692
P76	0,176	0,111	0,839	-0,007	0,746
P77	0,029	0,744	0,074	0,066	0,564
P78	0,081	0,804	0,045	-0,142	0,676
P79	0,441	0,457	0,114	-0,256	0,482

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nessa seção, o Fator 1 reúne as questões de números 73 e 75. Essas perguntas referem-se à inércia estrutural no sentido de cerceamento por parte da organização para iniciativas de mudança, e à inércia de grupo em função das críticas e pressões do grupo de trabalho em relação à inovação. Assim, o fator foi denominado “Inércia”.

O Fator 2 foi nomeado “Experiências anteriores de mudança mal sucedida” e agrupa as questões 70, 77, 78 e 79. Esse fator diz respeito às normas rígidas, à ameaça que o grupo fez utilizando a mudança em favor do poder que possui e às experiências anteriores mal sucedidas na empresa.

As questões 72 e 76 definiram o Fator 3, de forma adversa. Uma vez que as cargas fatoriais se apresentaram em direções opostas, a análise deu-se no sentido de que, quanto mais o indivíduo empenha-se para manter seu *status quo*, mais a organização Delta delibera autonomia para mudanças por iniciativa do próprio indivíduo. Atribuiu-se ao fator o nome de “Ameaça ao *status quo*”. Já o Fator 4 agrega as perguntas 71 e 74 referindo-se, respectivamente, à capacitação aos empregados por parte da organização e às pressões do grupo em relação à mudança, reconhecendo-o como sendo o fator “Treinamento organizacional *versus* vida em grupo”.

QUADRO 11

Chave de correção do questionário - Seção 5 - Moderadores situacionais

Dimensões	Conceituação	Perguntas
Fator 1 - Inércia do grupo	Nesse caso, o grupo de trabalho inibe qualquer ação ou motivação que seja favorável à mudança.	73. Seu grupo de trabalho na organização Delta te critica quando você tenta inovar as suas práticas? 75. Durante a mudança na organização Delta, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da mesma maneira antiga?
Fator 2 - Experiências anteriores de mudança mal sucedida	Trata-se da descrença ao processo em função de experiências anteriores de mudança não bem sucedidas.	70. A organização Delta fornece aos seus empregados rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado? 77. Os grupos que possuem maior poder de decisão na organização Delta se comportaram no sentido de influenciar a mudança de forma a manter ou aumentar seu poder dentro da organização? 78. As experiências anteriores de mudanças mal sucedidas na organização Delta o tornaram descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças nesta organização? 79. Quando uma mudança é proposta na organização Delta, você acha que é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar?
Fator 3 - Ameaças ao <i>status quo</i>	Refere-se ao jogo de forças ou poder, bem como à influência de pessoas e cargos na mudança organizacional.	72. A organização Delta não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas? 76. Durante a mudança na organização Delta, você se comportou no sentido de tentar manter a sua posição na organização?
Fator 4 - Treinamento organizacional <i>versus</i> vida em grupo	Refere-se à força das normas sociais dentro do grupo que permeia a rotina organizacional, bem como à capacitação para o desenvolvimento do trabalho.	71. A organização Delta investe em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal? 74. Seu grupo de trabalho é claro em relação a como ele espera que você se comporte?

Fonte: Questionários da pesquisa.

4.2 Caracterização da amostra

A primeira parte do questionário aplicado aos 114 empregados da organização Delta contém dados sobre identificação dos respondentes, considerados importantes para fins de caracterizar a amostra e efetuar cruzamentos com as respostas dadas às questões sobre as reações à mudança.

A TAB. 10 apresenta a distribuição da amostra segundo o gênero. Os resultados indicam a predominância do sexo feminino na organização pesquisada, Delta/Grande-BH (72,8%), próximo à população total da organização, constituída, em sua maioria, por mulheres (65,9%).

TABELA 10

Amostra segundo gênero – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	31	27,2%
Feminino	83	72,8%
Total	114	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

A TAB. 11 revela que a maioria dos respondentes (71%) concentra-se na faixa etária entre 26 e 45 anos, sendo que 33,3% está na faixa de 33 a 45 anos.

TABELA 11

Amostra segundo a faixa etária – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Idade	Frequência	Percentual
Até 25 anos	16	14,0%
De 26 a 35 anos	43	37,7%
De 36 a 45 anos	38	33,3%
Acima de 46 anos	17	14,9%
Total	114	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

A TAB. 12 apresenta a distribuição da amostra conforme estado civil, indicando que a maioria da amostra era casada.

TABELA 12

Amostra segundo o estado civil – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Estado civil	Frequência	Percentual
Casado	63	55,3%
Solteiro	38	33,3%
Separado / divorciado	8	7,0%
Viúvo	1	0,9%
Outros	4	3,5%
Total	114	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Quanto ao número de filhos, verifica-se na TAB. 13 que houve uma maior concentração na faixa de 1 a 3 filhos, num total de 57,5%.

TABELA 13

Amostra segundo o número de filhos – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Número de filhos	Frequência	Percentual
Nenhum	41	36,3%
De 1 a 3 filhos	65	57,5%
4 filhos ou mais	7	6,2%
Total	113	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

A TAB. 14 revela que 39,3% dos empregados pesquisados possuíam renda familiar compreendida entre dois e cinco salários mínimos.

TABELA 14

Amostra segundo a renda familiar bruta – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Rendimento familiar bruto	Frequência	Percentual
De 1 a 2 salários mínimos	15	13,4%
De 2 a 5 salários mínimos	44	39,3%
De 5 a 10 salários mínimos	39	34,8%
Mais de 10 salários mínimos	14	12,5%
Total	112	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

O nível educacional dos respondentes da pesquisa sobre mudança organizacional encontrava-se concentrado entre os que têm pós-graduação com 29,5% e os que têm o Ensino Médio, correspondendo a 27,7%, conforme TAB. 15.

TABELA 15

Amostra segundo o nível educacional – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Nível educacional	Frequência	Percentual
1º grau completo	8	7,1%
2º grau incompleto	1	0,9%
2º grau completo	31	27,7%
3º grau em curso	20	17,9%
3º grau completo	19	17,0%
Pós-graduação	33	29,5%
Total	112	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Verifica-se na TAB. 16, tomando como referência 110 respondentes dos 114 questionários devolvidos, que 37,3% dos respondentes estão alocados na área da docência, 43,6% na administrativa e o restante nos setores de manutenção e supervisão, dentre outros (última linha da TAB. 16). Cruzando-se o tempo de serviço dos empregados com a unidade de trabalho em que se encontram lotados, observa-se que 46,3% dos empregados que se encontravam em sala de aula (Educação Básica), 39,6% do administrativo e 53,8% da supervisão possuem entre cinco e 10 anos de serviço. Dentre as unidades pesquisadas, somente uma possuía um técnico de laboratório, pois possuía um curso profissionalizante, constituindo assim a população.

TABELA 16

Tempo de serviço *versus* setor dos empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

	Geral	Administrativo	Manutenção	Sala de aula	Supervisão	Laboratório	Biblioteca
Até 2 anos	16,4%	14,6%	33,3%	19,5%	15,4%		
De 2 a 5 anos	25,5%	25,0%		26,8%	15,4%		75,0%
De 5 a 10 anos	44,5%	39,6%	66,7%	46,3%	53,8%	100,0%	25,0%
De 11 a 19 anos	9,1%	12,5%		4,9%	15,4%		
20 anos ou mais	4,5%	8,3%		2,4%			
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Base	110	48 = 43,6%	3 = 2,7%	41 = 37,3%	13 = 11,8%	1 = 1,0%	4 = 3,6%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Uma vez que o questionário aplicado se propôs a analisar a mudança ocorrida nos últimos dez anos, pode-se inferir, a partir de seus resultados, que grande parte dos respondentes vem participando do processo. Conforme demonstrado na TAB. 16, 44,5% da amostra está na organização entre cinco e 10 anos. Os resultados dos dados qualitativos indicam que nesse período, ocorreram as ações mais orientadas pela Teoria E, com ênfase nos resultados imediatos, sem investimento inicial na mudança da cultura organizacional. Esses resultados podem ser confirmados pelo relato do entrevistado SS (explorado na seção 4.3.1 - Metas), sobre a ocorrência do *downsizing* no início do processo de mudança, com renovação do quadro funcional da organização. Essa renovação pode ser comprovada pelo fato de 42,9% dos respondentes estarem na organização há menos de cinco anos.

Em relação ao convívio social com os colegas de trabalho (TAB. 17), somente 9,6% dos respondentes afirmaram “sempre” conviver com os colegas. Já 48,2% dos respondentes convivem “às vezes”, e 34,2% da amostra pesquisada afirmaram que raramente se dispõem a conviver com os colegas fora do ambiente de trabalho. Sobre a intenção do empregado em se desligar da organização, 73% dos respondentes nunca pensou nessa possibilidade (TAB. 18).

TABELA 17

Intensidade do convívio social entre os empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Intensidade do convívio	Frequência	Percentual
Sempre	11	9,6%
Às vezes	55	48,2%
Raramente	39	34,2%
Nunca	9	7,9%
Total	114	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 18

Frequência do desejo pelo desligamento da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Desejo de demissão	Frequência	Percentual
Sempre	1	0,9%
Às vezes	11	9,9%
Raramente	26	23,4%
Nunca	73	65,8%
Total	111	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Em pergunta aberta, foi solicitado aos respondentes que citassem um tipo de mudança que tivesse mais impacto no dia-a-dia do trabalho, nos 10 últimos anos. A escala (TAB. 19) foi elaborada a partir das descrições das dimensões abordadas no referencial teórico (BEER; NOHRIA, 2001) e na análise qualitativa.

TABELA 19

Tipo de mudança que impactou os empregados da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Respostas múltiplas	Frequência	Percentual
Metas	12	12,8%
Liderança	42	44,7%
Foco	32	34,0%
Processo	13	13,8%
Sistema de recompensas	2	2,1%
Todos	2	2,1%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: O percentual de respostas múltiplas não totaliza necessariamente 100%.

Segundo 44,7% dos respondentes, as mudanças relacionadas à dimensão liderança tiveram maior impacto no cotidiano da empresa, seguida, da dimensão foco, com amplas reformas na estrutura organizacional. Para 12,8% e 13,8% dos respondentes, as mudanças relacionadas às dimensões meta e processo foram as mais impactantes. Esse resultado respaldou a análise qualitativa, onde se detectou que as mudanças na dimensão liderança, seja com alterações nos cargos de chefia ou pela prática do *job rotation*, foram consideradas as mais significativas.

Quanto à participação no processo e nas decisões referentes à mudança, os dados quantitativos confirmaram a tendência revelada pelos entrevistados - a mudança na Delta se deu de cima para baixa – *top-down*, de forma hierárquica, podendo se enquadrar nos pressupostos da Teoria E: 43,8 % dos empregados das unidades disseram que nunca participaram do processo de mudança e 11,6% raramente, ou seja, mais da metade da amostra não participou desse processo (TAB. 20).

TABELA 20

Participação nos processos de mudança da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Participação	Frequência	Percentual
Sempre	19	17,0%
Às vezes	31	27,7%
Raramente	13	11,6%
Nunca	49	43,8%
Total	112	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Observa-se, na TAB. 21, que 41,4% e 20,7% dos respondentes nunca ou raramente, respectivamente, tiveram suas sugestões sobre a mudança acatadas.

TABELA 21

Sugestões acatadas nos processos de mudança da Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Sugestões acatadas	Frequência	Percentual
Sempre	8	7,2%
Às vezes	34	30,6%
Raramente	23	20,7%
Nunca	46	41,4%
Total	111	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

Esses dados foram confirmados pelos relatos das entrevistas que indicaram a adoção da Teoria E, com processos decididos *top-down*. Vale ressaltar que essa opinião referiu-se ao nível de gerência operacional, onde se faz a ligação entre a unidade e a sede da organização. O efeito “cascata”, citado pela entrevistada GS2 e descrito na seção 4.3.4 - Processo, que se refere às demandas oriundas da presidência via sede, gerência regional ou de unidade, sem consulta aos níveis operacionais e à postura autoritária é reproduzido na relação do gerente operacional com os seus subordinados.

Em suma, os dados desta seção indicam que na Delta, a maioria dos empregados é do sexo feminino, na faixa etária de 25 a 35 anos, casados, tendo entre um e três filhos, com uma renda familiar bruta entre dois e cinco salários mínimos vigentes. Grande parte dos empregados tem curso de pós-graduação, correspondendo às exigências legais para docência, uma vez que nessa área concentra-se a maior parte dos respondentes. Quase a totalidade da amostra não apresenta desejo de se desligar da empresa e o convívio social, fora do ambiente de trabalho, é limitado. A mudança na dimensão da liderança foi a que vinha impactando mais significativamente, sendo que os respondentes afirmaram que não tiveram participação no processo de mudança, além da reduzida oportunidade de terem suas propostas acatadas. Esses resultados foram confirmados pela análise qualitativa no que se refere à aderência do processo de mudança da organização Delta aos pressupostos da Teoria E - as decisões sobre a mudança

acontecem de cima para baixo, dentro do modelo hierárquico de gestão, com restrita participação dos empregados.

4.3 Percepção dos empregados sobre a mudança ocorrida na Organização Delta

A organização Delta vem vivenciando um processo de mudança organizacional desde 1995, com a adoção do modelo de gestão para resultados. Para melhor compreensão do significado dessa nova era na organização, faz-se necessário resgatar a sua história e seus desígnios no ato da criação.

A criação da organização Delta, em 1946, esteve inserida em um processo marcado pela organização do empresariado da indústria na busca de uma definição de posição frente às novas demandas internacionais, ao novo contexto geopolítico mundial e seus resultados no contexto brasileiro. Era final da Segunda Grande Guerra Mundial e as Forças Armadas haviam deposto a ditadura do Estado Novo e um governo democrático havia sido eleito, com a instalação também da Assembléia Constituinte, encarregada de escrever uma nova constituição para o país.

De um lado, a classe trabalhadora via-se assolada em seus direitos, com jornadas longas, salários baixos e lucros exorbitantes por parte dos empregadores, mesmo com o retorno da Consolidação das Leis Trabalhistas, que se encontrava suspensa desde 1944. Por outro lado, o grupo dominante da economia desejava ampliar a sua participação nas decisões do Estado, reduzir as intervenções do Estado na economia e minimizar os conflitos de ordem social que atrapalhavam a produtividade das empresas. Em razão desse último objetivo, em 1946, um

grupo de empresários lançou a Carta da Paz Social resultando na criação da organização Delta.

À época, acontecia uma grave crise no abastecimento de alimentos de primeira necessidade, principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro, onde havia maior concentração operária. Assim, priorizou-se a atuação da Delta nas áreas de abastecimento e educação social, com os cursos de alfabetização de adultos. Em Minas Gerais, por volta dos anos 50, a Delta ampliou sua atuação com os serviços médicos, odontológicos e de análise clínica para os trabalhadores e suas famílias.

O Capítulo 1, Artigo 1º, parágrafo 1º do Regulamento da organização Delta, estabelece seus objetivos, designando que ela:

terá, em vista, especialmente, providências no sentido da defesa dos salários reais do trabalhador (melhoria das condições de habitação, nutrição e higiene), a assistência em relação aos problemas domésticos decorrentes das dificuldades de vida, às pesquisas sócio-econômicas e atividades educativas e culturais, visando à valorização do homem e aos incentivos à atividade produtora (Decreto 57.375 de 2 de dezembro de 1965, publicado no DOU. em 3/12/1965).

A criação da Delta, por meio de decreto-lei, implicou na retenção de um imposto compulsório, que o Estado repassava diretamente para o empresariado, reunido em organização de representatividade civil, para gerir serviços sociais, de forma a atender aos interesses da indústria. Ou seja, recursos públicos foram (e são) repassados para a iniciativa privada, a fim de sustentar os negócios desse grupo, conforme interesse e necessidade por ele definido.

Os serviços prestados aos trabalhadores tinham gratuidade, visando agregar o maior número de atendimentos e controle social da classe trabalhadora, em meio a um discurso de política compensatória. Os desníveis sociais criados por um processo acelerado de desenvolvimento

econômico intensificaram os conflitos na relação capital *versus* trabalho, exigindo uma atuação por parte do empresariado nacional para a sustentação do capital. Yamamoto e Carvalho (1985, p. 282) consideram a organização Delta *sui generis*, na medida em que ela é

a primeira, com recursos e sob a direção do empresariado, a ter por objetivo a prestação de serviços assistenciais e o desenvolvimento de relações industriais não apenas dentro de um âmbito delimitado (empresas, escola etc.), mas tendo por objeto uma parcela importante da população urbana.

Em 1969, ano marcado pelo Ato Institucional 5, pelo acirramento do Regime Militar e pelas fortes ondas de protesto nas ruas, a organização Delta iniciou os primeiros propósitos de reformulação de suas ações, instituindo o Planejamento Estratégico. A proposta significou apoiar o crescimento acelerado previsto no país com a entrada do capital externo, gerando aumento de empregos e, conseqüentemente, demandas industriais. A Resolução número 1/69 delineou uma política de ação, com critérios gerenciais de operacionalização e otimização de recursos, criando unidades de serviço em nível nacional. O objetivo maior era priorizar ações frente aos problemas mais graves que afetavam a mão-de-obra da indústria.

Em 1980, acirrou-se a crise social no país, com o aumento do desemprego, recessão na indústria, queda de produção e de créditos, alta de juros e achatamento salarial. A classe trabalhadora se organizou, então, através de movimentos grevistas, com maior incidência na região do ABCD paulista e em outras quinze cidades. Para a organização Delta, isso significou a necessidade de estabelecimento de uma política social competente, o que levaria à expansão de suas atividades. O número de unidades operacionais passou de 448 para 1.634, num processo de interiorização das atividades. De forma semelhante, as unidades móveis de atendimento *in loco* nas indústrias aumentaram de 120 para 423 em todo o país. A filosofia se tornou mais abrangente, evoluindo da assistência para a promoção social, no sentido amplo.

Nas décadas de 80 e 90, a organização Delta retomou o processo de Planejamento Estratégico, com o objetivo de canalizar recursos para atividades e programas que apresentassem altos níveis de eficácia. Conforme documento base do Planejamento Estratégico Nacional para a década de 90, as ações da Delta deveriam ter:

impacto positivo sobre a solução dos problemas e efeitos sociais claros na geração de melhores condições de trabalho, de defesa dos salários e de melhores condições de vida em geral, aumentando, conseqüentemente, os níveis de produção e produtividade (Planejamento Estratégico Nacional de Delta – 1990/2000).

Em 1993, a Delta redefiniu a sua missão institucional e em 1996 se posicionou como um prestador de serviços sociais. Essa nova definição resultou na modificação da relação da Delta com os usuários e clientela, passando a buscar os parâmetros de eficiência e produtividade que antes eram direcionados somente para as empresas da iniciativa privada.

A seguir, faz-se uma análise da mudança organizacional ocorrida na organização Delta, na última década, a partir das dimensões definidas na Teoria E e Teoria O, segundo o modelo proposto por Beer e Nohria (2001).

4.3.1 Metas

Conforme já descrito anteriormente, a organização Delta assumiu, de fato, um papel que inaugurou um novo objetivo: buscar produtividade e eficiência nas ações, com o repasse de parte dos custos dos serviços aos clientes. Como prestador de serviços sociais, a Delta inseriu-se em um mercado competitivo, passando a vender os seus serviços por valores aproximados aos da concorrência. Ou seja, a empresa assumiu como meta a busca da viabilidade financeira ou auto-sustentação das unidades de serviços, concomitante à articulação do empresariado em campanha para a redução de impostos e encargos nas empresas por parte do Estado. Conforme o entrevistado SS afirmou:

A busca da chamada sustentabilidade como marco de referência estratégica produz internamente uma postura totalmente diferenciada. Você vai ao mercado buscar competitividade, ser competitivo. [...] Radicalmente, traduz o seguinte: tivemos uma completa fusão na integração das áreas, principalmente nas áreas meio, [...] o que resultou em uma redução de funções na área meio, que passou a ser única, corporativa. [...] Trabalho este que foi feito partindo de uma determinação, de uma visão do dirigente. Toda mudança requer muita visão. Esta foi uma mudança radical.

Esse depoimento revela que, inicialmente, a implantação da mudança se deu de forma radical e objetivou a maximização do valor econômico ou Teoria E, pois a integração entre as áreas implicou na redução de custos. O entrevistado GS1 reconhece que a mudança, apesar de radical, foi lenta, com um claro objetivo econômico, conforme: “o que se pensa é efetivar uma gestão que obtenha resultados. Geralmente grandes mudanças levam mais tempo, dois anos, tanto nas áreas técnicas como financeiras.”

Já o entrevistado GU1 percebe que para se atingir a meta econômico-financeira, o processo pressupõe também uma mudança cultural na organização. Como se pode verificar, a história da organização, refletida em seus sessenta anos de existência, gera uma cultura organizacional que é um dos fatores que determinam a velocidade do processo de mudança:

No momento, o plano decenal da educação está sendo estruturado para irmos até 2017. A unidade é apenas uma célula, a esfera maior é a sede, que busca no mercado idéias para serem implementadas nas unidades. [...] estamos no momento da transição, é histórico porque propõe uma mudança de mentalidade em 60 anos de história.

Tendo-se como referência a Teoria E, o objetivo da mudança é aumentar o valor para os acionistas. Já a Teoria O, possui como pressuposto a mudança do comportamento das pessoas, por meio de um aprendizado contínuo e de mudança cultural. Analisando-se as falas dos entrevistados, pode-se concluir que a organização Delta optou, na implantação do processo de mudança, pela Teoria E, ou seja, pelo aumento do valor dos acionistas e rentabilidade da empresa. Entretanto, há o reconhecimento da necessidade de mudança cultural, apesar de não haver um processo voltado para tal.

4.3.2 Liderança

A dimensão da liderança na empresa pode ser analisada sob dois ângulos. O primeiro refere-se à mudança dos líderes (presidente, superintendentes e gerentes) nos cargos; o segundo diz respeito ao exercício da liderança, como pressupõem a Teoria E e a Teoria O .

Em 1996, assumiu a direção da organização Delta, em nível estadual, um líder com visão financeira sobre a prestação de serviços sociais. O documento do Planejamento Estratégico do Sistema Organizacional, no qual atuaram a Delta e outras empresas, expressa com clareza o foco adotado a partir dessa data: “defender a busca incessante do lucro, para o crescimento da empresa, tornando-a agente incubadora do desenvolvimento social. [...] e elegem-se a educação e a formação profissional como pontos fundamentais para o desenvolvimento de Minas Gerais” (Planejamento Estratégico do Sistema Organizacional, 1996, p.4).

Para fortalecer essa diretriz, ocorreu a substituição de pessoas que ocupavam os cargos decisórios na organização por profissionais que comungavam dessa nova estratégia organizacional. O processo teve o chamado “efeito dominó”, pois atingiu as gerências das áreas meio e fim, ou seja, o corpo gerencial das unidades de serviço, em sua maioria, também foi substituído. Sete anos depois, em 2003, uma outra estratégia que vinha sendo maturada concretizou-se, implementando-se o *job rotation* do corpo gerencial das unidades de serviço.

O *job rotation* significa rotação de empregados nos cargos, visando a transmissão do conhecimento tácito (PASTORE, 1994). Segundo Lima (1995), essa prática de mobilidade torna o empregado um especialista nas diversas funções e setores da empresa.

Após mais dois anos, em 2005, a prática de *job rotation* foi estendida ao grupo de supervisores educacionais das unidades de serviços da grande BH e, mais recentemente, ao grupo de supervisores administrativos. Ou seja, essa prática tornou-se um procedimento usual no processo de gestão, visando aumentar conhecimento e competência para impulsionar os resultados das unidades de serviços e da empresa, como um todo. Com essas alterações, mudou-se o estilo de liderança na Delta, conforme afirmou SS:

[...] mudou o rei, mudou o estilo. Lógico que se aproveita o que se tem de bom e procura-se avançar dentro de algumas crenças que o novo poder está trazendo. O momento hoje está bem mais harmonizado do que antes e é natural que assim o fosse, dado o aprendizado, depois de tentativas, erros [...].

O segundo aspecto de análise dessa dimensão refere-se à conduta adotada pelos líderes junto às pessoas, seja na forma impositiva, de cima para baixo, ou na forma participativa. Na organização Delta, a mudança e suas diretrizes são definidas, na maioria das vezes, de cima para baixo. Geralmente, a comunicação das decisões sobre novos projetos e alterações no sistema de gestão acontece em encontros gerenciais e/ou pela *intranet*. Nas atas de reuniões da equipe de gestão atuante na primeira metade da década de 90, nota-se a presença do presidente e da direção, oportunizando espaços para comentários e sugestões por parte do corpo gerencial. Nas reuniões para discussão do plano estratégico para o ano 2000, representantes dos gerentes das unidades também foram incluídos. Porém, na segunda metade dessa década, foram encontrados poucos registros de encontros onde estivessem presentes, concomitantemente, o presidente da Delta, os diretores, os superintendentes e os gerentes das unidades de serviços, limitando-se mais a esses últimos e seus superiores imediatos, ou seja, até o segundo escalão.

A comunicação das decisões tomadas no plano estratégico é realizada pelos gerentes regionais. Esses gerentes têm como responsabilidade acompanhar as gerências das unidades

de serviços, de acordo com a área de abrangência, conforme descrito no documento Descrição e Especificação dos Cargos:

Responsabilizar-se pela supervisão e acompanhamento das atividades de apoio operacional às unidades próprias e parceirizadas, visando manter a descentralização da administração, a agilização dos processos e a redução de custos [...], bem como contribuir para o fortalecimento da entidade de classe do local parceirizado, sem perder de vista os objetivos sociais da Delta.

O modelo de gestão de cima para baixo – *top-down* - é percebido pelos gerentes das unidades de serviços, conforme afirma GU2: “normalmente as propostas de mudança chegam direto para o gerente”. Porém, a adoção de uma postura participativa na unidade de serviço é de responsabilidade do gerente, conforme continua GU2:

[...], por uma questão de proposta de trabalho que tenho, compartilho isso com o responsável de cada área [...]. Geralmente, estas pessoas são as lideranças das equipes, responsáveis por dirigir primeiro as propostas de mudança para depois compartilhá-las. [...]. A nossa principal estratégia é firmeza e defesa com argumentos. Mostrar os motivos da mudança, ouvir e ter argumentos que mostrem o outro lado dessas mudanças.

O entrevistado GU3 também enfatizou a postura dos gerentes a partir do recebimento de informações sobre a mudança: “quando chegam as determinações da sede, a gente reúne em grupo ou reúne separadamente, por setor”. Outro entrevistado, o GU4, ressalta o papel do líder das unidades operacionais:

as lideranças da escola, além da parte operacional, têm sempre a visão de estar mudando. Existem coisas que estão ali, dentro da sala de aula, e fazem parte da estratégia do pedagogo. Mudanças pequenas, pensadas isoladamente, mudanças que a gente pensa em conjunto e mudanças macro.

De acordo com o modelo teórico, a Teoria E e a Teoria O combinadas pressupõem que a direção da organização estabeleça suas ações de forma participativa, com envolvimento de todos os níveis gerenciais e operacionais. Pode-se observar que, na organização Delta, a gestão participativa ocorre a partir de decisão de cada gerente de serviços, evidenciando-se a descentralização de acompanhamento dos processos, mas não de decisões. Outro dado complementar refere-se à utilização da prática de *job rotation*. As decisões referentes a essa

prática aconteceram, e acontecem, sem participação dos envolvidos no processo. Dessa maneira, conclui-se que a organização Delta tende mais ao modelo de mudança da Teoria E, gerenciando a mudança de cima para baixo.

4.3.3 Foco

Diante da necessidade de reformulação de seu modelo de atuação com vistas a resultados de produtividade e eficiência, a organização Delta optou, de início, pela alteração dos processos e sistemas com a adoção de ferramentas de gestão. Esses instrumentos proporcionaram, concomitantemente, o controle contíguo da movimentação financeira das unidades, tanto em nível de receita como de despesas, e a redução imediata de custos, implicando na diminuição do quadro de empregados.

A exemplo, cita-se a implantação, na Delta, da ferramenta gerencial chamada “gerenciamento da rotina”, em 1998. Trata-se de um método de gestão que demanda a alimentação de dados, mensalmente, em planilhas que permitem análises para identificação de custo do produto versus resultado financeiro. Essa iniciativa foi acompanhada de um *downsizing* que significou uma redução em torno de 30% no quadro de pessoal. Foram aproximadamente 800 demissões, entre elas os aposentados que ainda se encontravam na ativa, em 1995, e os adeptos ao plano de demissão voluntária implantado para o ano de 2006.

À época, foi contratada a Fundação Cristiano Otoni para a capacitação dos gerentes e empregados da área administrativa nesse novo modelo de gestão. Três anos depois, a organização implantou em algumas unidades com localização geográfica próximas, o Núcleo Administrativo-Financeiro (NAF). Esse núcleo possibilitou a unificação dos setores

financeiros das unidades envolvidas, otimizando processos com menor número de empregados. Foi nomeado para a supervisão direta dos NAF um profissional que mantinha vínculo direto com a sede da empresa.

Em 2003, a organização adquiriu a ferramenta de controle de gestão econômico-financeira *Enterprise Resource Planning* (ERP). Trata-se de um *software* multimodular que tem por objetivo auxiliar a área de gestão financeira da sede e das unidades, no que se refere à aquisição de material ou serviço, controle de estoque, interação direta com os fornecedores, bem como o acompanhamento de todo o processo de produção nas unidades. Esse programa exige o lançamento diário de toda a movimentação financeira da unidade, *on line*, seja compra ou recebimento financeiro, incluindo-se movimentação bancária. Garante-se, assim, que a sede tenha o conhecimento pleno das iniciativas e processos, custos e receita das unidades, podendo interferir em tempo real. A entrevista de GU3 apontou que essas mudanças ainda precisam ser acompanhadas das mudanças das pessoas: “Fizemos uma série de mudanças estruturais (físicas) na escola. Agora a cultura do pessoal, ao longo do tempo, vem mudando”.

Outra colocação, feita pelo entrevistado GU1, confirma as alterações estruturais e a ausência de ações no que se refere às pessoas: “Ainda não percebi o item, dentro do programa decenal proposto por Delta, que vise trabalhar a mentalidade dos funcionários. Está sendo atacado o processo para resultados imediatos. O grupo ainda está meio descalço”.

Conforme Beer e Nohria (2001) afirmam, em geral, mesmo que as empresas iniciem o processo de mudança, focando os pressupostos da Teoria E, em seguida, faz-se necessária a mudança do comportamento das pessoas, recorrendo-se aos pressupostos da Teoria O. Na

presente pesquisa, a entrevistada da Delta, GU2, confirmou essa tendência sinalizada pelos autores:

de uns dois anos para cá, começou-se a desenvolver uma preocupação pelo trabalho qualitativo que é desenvolvido, mudança cultural. Anteriormente, no final da década de 90, as mudanças ocorreram de uma forma mais radical em termos de estrutura, de equipamento e também de cultura. A mudança no sistema, a partir dos meados de 90, concorreu com uma mudança de cultura dentro do sistema. Focou-se, por alguns momentos, esta mudança na cultura, no aspecto de se alcançar resultados financeiros. Percebeu-se, então, que este caminho não era o único, que o resultado numérico não é só trabalhar o aspecto material, mas que é preciso também trabalhar o outro lado [...].

Percebe-se, portanto, pelos depoimentos e história da organização Delta, a adoção dos pressupostos da Teoria E nos primeiros anos da mudança organizacional, com investimentos em processos e tecnologia, configurando-se assim a abordagem *hard*. Semelhante à experiência de empresas americanas, a organização Delta começa agora a investir na capacitação para mudança, no comportamento das pessoas – abordagem *soft*. Trata-se de um esforço para reconstruir a confiança e o comprometimento, abalados pela histórica mudança radical implantada na década de 90. Confirmando os estudos de Beer e Nohria (2001), é um processo longo, que pode levar décadas.

4.3.4 Processo

O processo de mudança pode ocorrer de forma planejada e/ou emergente. No caso da Delta, a mudança nos processos ocorreu de ambas as formas. O planejamento da mudança, centralizado no corporativo, na sede, visou orientar as unidades em relação às alterações de escopo e dos processos operacionais. A adoção de novos processos, principalmente na área financeira, priorizou a implantação em áreas ou unidades piloto, quando foram realizados testes e adaptações diversas, para então serem expandidas aos demais setores. A implantação do ERP, por exemplo, se deu, inicialmente, em duas unidades operacionais complexas, que proporcionaram subsídios para a adaptação da ferramenta, de forma a adequar às diversidades

ou especificidades dos serviços de cada unidade. Esses processos são longos, seguem etapas planejadas e que devem ser registradas, conforme indicado na entrevista de SS:

as políticas adotadas são amplamente divulgadas, a gente faz seminários, encontros dos dirigentes, workshops, trabalhos bem criativos, até anteriores às mudanças que a gente propõe. Normalmente, é feito em conjunto; hoje já mais integrado na área que chamamos de Desenvolvimento Humano, com a área de Comunicação Interna e de Marketing. Tudo isso é envolvido num trabalho de sensibilização, para que provoque um melhor entendimento do que vai ser o novo momento do negócio. Há formalização escrita, porque é necessário, porque você sempre vai impactar estruturas, não tem jeito. O processo muda. Nós temos que registrar todas as formas de autorizações, de responsabilidades, que mudam níveis, pessoas. Tudo isto é registrado dentro das normas e procedimentos, dos processos de gestão, manuais que têm a distribuição das rotinas de trabalho. Tudo isso sofre uma revisão e é comunicado. Às vezes não é entendido, então você reescreve, faz encontros [...] sempre há improvisação. Você não consegue planejar 100% de tudo. Às vezes tem que voltar e refazer, improvisar sem planejar pode até ocorrer, mas normalmente a gente busca não fazer assim.

A fala do entrevistado SS denota a tendência organizacional às mudanças com planejamento.

Porém, já o nível gerencial percebe que algumas mudanças nos processos ocorreram também de forma emergente, necessitando ajustes, a partir de diretrizes emanadas do corporativo. A entrevistada GS2 expressou a existência desses dois tipos de mudança em processos, ora planejada, ora emergente:

É muito variável. Algumas mudanças são radicais. Vem o efeito cascata – gerente regional/unidades/setores. Muitas vezes, vem da própria presidência. Não existe uma preparação. São muito mais comuns as mudanças bruscas do que as totalmente planejadas. Só aquilo que não tem jeito mesmo, por exemplo, como aqui o grande foco é a área de educação, as mudanças têm que ser melhor planejadas, porque não dá para, no meio do ano, se fazer uma alteração. Daí você tem que planejar, se for para acontecer uma grande mudança na área de educação, possivelmente ela acontecerá em 2008, porque 2007 já está tudo definido, carga horária, material... Em relação aos outros setores, a gente faz trabalhos conjuntos. Este programa que eu citei – empreendedorismo – nós o fizemos em parceria com a área de Educação. A gerência de ação social operacionalizou, mas a concepção do programa foi feita em conjunto. Hoje mesmo estou me reunindo com a área de lazer e esportes para trabalharmos um projeto para 2008. Precisamos apresentar este projeto para o conselho municipal da criança e do adolescente.

Essas mudanças, visando a gestão para resultados, levaram a alterações no quadro gerencial e em outros níveis profissionais, a fim de fortalecer esse novo modelo implantado, e também a reestruturações, que implicaram em novos formatos organizacionais. Essas alterações

causaram demissões, mas observou-se uma preocupação em dar suporte aos seus empregados, conforme pode ser observado na fala do entrevistado SS:

recentemente, tomou-se a decisão de mudar o posicionamento de uma área interna, que praticamente foi extinta. Não as funções como um todo, mas algumas, cujo resultado não estavam dando um retorno muito positivo. Então o presidente entendeu que era melhor mudar completamente aquilo. Aí você parte para uma análise de onde você vai afetar menos, para que o resultado social seja menos prejudicial para aquele “barco”, porque alguns têm que descer do “barco”, só que você tem que dar bóia para eles porque eles estão no meio do rio, ou colocá-los em terra firme, para seguir em frente. Uns são doidos e pulam direto. Mas normalmente tudo isso tem que ser considerado, principalmente no caso de ser uma empresa grande, ela tem um colchão amortecedor que eu diria que é a caixa de empregados, que suporta um pouco a gente em um processo de recondução, recolocação. Nem sempre se consegue fazer isto com todos, mas se procura sempre estar atenuando um efeito maior. Mas agora há a firmeza de se fazer aquele objetivo, então ele vai ser feito.

As colocações feitas pelo entrevistado SS, quando perguntado sobre a mudança, focam a estrutura ou o comportamento das pessoas, reforçando a tendência da Delta à adoção da mudança baseada nos pressupostos da Teoria E:

Eu diria que se atinge o mesmo quilate nos dois eixos. Tanto na estrutura, porque você não consegue mudar processos sem readaptar estruturas, senão fica viciado, tem o efeito da inércia, elástico: você vai para um lado e depois retorna ao mesmo ponto. Então você tem que mudar mesmo a estrutura, não necessariamente as pessoas. Pode ocorrer de mudar as pessoas, porque isto é natural.

Conclui-se, então que, em termos de mudança por processos, a organização Delta pratica tanto a mudança planejada, como a não planejada ou emergente. Percebe-se um esforço no sentido de dar suporte às pessoas que tiveram suas rotinas alteradas ou perderam seus empregos, a fim de minimizar os desgastes nas relações internas. Ou seja, tanto a Teoria E como a Teoria O são aplicáveis à mudança no processo. Porém, vale ressaltar que, na forma ou origem de decisão sobre a mudança, opera a Teoria E, uma vez que, em sua maioria, a decisão parte do nível hierárquico mais alto para o mais baixo. Não houve qualquer relato de participação dos empregado, incluindo a gerência operacional, para a concepção da mudança nos processos.

4.3.5 Sistemas de recompensa

Embora as mudanças na organização Delta tenham impulsionado os resultados financeiros da organização e ampliado seus mercados, isso não implicou no reconhecimento financeiro dos empregados operacionais e/ou de cargos de nível gerencial. Diversos entrevistados apresentaram posicionamentos nesse sentido:

Aqui nós não temos uma premiação para metas alcançadas, fato esse que é coibido pelos regulamentos internos. Às vezes, há uma premiação com concessão normal de encontros coletivos onde se faz um conagraçamento com uma pequena festa, mas o reconhecimento por prêmios e valores, como existe no mercado, que é usual, aqui infelizmente não conseguimos ainda aplicar (ENTREVISTADO SS).

O incentivo que há são programas de boas práticas (ENTREVISTADO GS1).

O único incentivo que existe é o “parabéns”. Na Delta, não temos esta política de incentivos de cargos, salários. Para se conseguir uma promoção aqui, demora anos [...]. (ENTREVISTADO GU6).

Não temos nenhum incentivo quando atingimos metas [...] O que sentimos de mudança é que os funcionários da unidade estão motivados a estudar mais. A Delta está valorizando muito o profissional que tem ensino superior. Está havendo este investimento de bolsa hoje, a Delta paga 60% da mensalidade para o curso superior (ENTREVISTADO GU3).

Precisamos construir mais formas de celebrar os objetivos alcançados. Estamos celebrando pouco. Quando a gente alcança uma meta parece que não fizemos mais que obrigação, sempre pensando que ano que vem poderá ser melhor. Não temos a cultura de celebrar (ENTREVISTADO GU5).

Tanto a Teoria E como a Teoria O pressupõem o pagamento financeiro pelo reconhecimento dos resultados alcançados. Pela Teoria E, o reconhecimento pelos resultados alcançados destina-se somente aos executores do processo, ligados aos cargos executivos. Já a Teoria O propõe a distribuição ou rateio do valor destinado ao reconhecimento pelos resultados entre todos os empregados da empresa, promovendo oportunidades de custeio em capacitação para melhor performance e melhoria da satisfação dos empregados. No caso da Delta, ainda não há uma forma de reconhecimento pelos resultados alcançados.

4.3.6 Consultoria

A organização Delta, no segundo semestre de 1999, durante a fase de implantação das diretrizes de mudança para resultados, contratou consultores externos da Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG. Essa consultoria teve como finalidade instrumentalizar os gerentes e a equipe com ferramentas de gestão para resultados, privilegiando o foco financeiro. Foram introduzidos conceitos como meta, resultados, avaliação de processo, plano de ação, dentre outros. O trabalho foi desenvolvido ao longo de dois anos, com interação entre a sede e as unidades piloto. Os resultados foram apresentados em *workshop*, com a participação dos gerentes das unidades de serviços e das áreas técnicas, visando disseminar as melhores práticas. Mesmo com a condição explícita de busca de resultados imediatos, a consultoria assumiu uma postura de parceria junto aos profissionais que compunham o grupo de trabalho.

Atualmente, a Delta mantém em seu quadro um pequeno número de consultores externos, contratados para desenvolvimento de projetos específicos por setores, áreas ou unidades. O entrevistado SS descreveu a forma de atuação dos consultores junto à Delta:

Quando é feito todo um programa, você define áreas, que são grupos multifuncionais. Normalmente, é feito um concurso de consultoria externa. Isto ocorre no mercado de uma forma geral. Quando a cabeça principal pensa numa mudança, ela normalmente produz no ambiente um fator que se chama consultoria. Isto requer a formação de um grupo de apoio interno com destaque de pessoas especificamente para cuidar da absorção daquela tecnologia e de cuidar da permanência da implantação desta mudança. Muitas vezes, neste grupo há pessoas até fazendo essa mesma tarefa sem prejuízo das atuais funções, ou às vezes destacando exclusividade para atender àquela demanda. Isto é feito com consultoria externa, sempre tem para aqueles momentos de maior impacto. O papel é nos dar uma orientação do melhor caminho a seguir.

Ou seja, as consultorias são vistas como oportunidades de aprendizagem e solução de problemas. O entrevistado GS2 reafirma essa posição:

As demandas das empresas são as mais diferentes possíveis. Então, muitas vezes, nós temos que contar com consultores externos para determinadas situações. Nesta área de empreendedorismo, tivemos que contratar uma empresa que já tinha trabalhos nesta área para nos ajudar a montar o material institucional. A gente não tinha no quadro pessoas que pudessem se dedicar a isso, às vezes tinham até parte do conhecimento, mas não tinham tempo disponível para esta atividade específica. Foi uma demanda rápida, que surgiu num mês para desenvolvermos no próximo mês. Tínhamos uma idéia, sentamos com um especialista e tratamos do programa direitinho.

Confrontando essas informações com a teoria, observa-se que Beer e Nohria (2001) descrevem a possibilidade de uso de consultorias externas tanto na Teoria E quanto na Teoria O. Porém, enquanto a Teoria E diz que os consultores assumem uma postura autoritária no que se refere à introdução de novas idéias, na Teoria O, a postura é de cooperação, de parceria com os gestores na busca de otimização de resultados. Em termos de realização de mudança organizacional com utilização de consultoria, a investigação mostrou que na Delta, a postura adotada tende aos pressupostos da Teoria O, ou seja, os consultores agindo como parceiros das pessoas, embora o foco permaneça voltado para a melhoria dos processos e resultados.

4.3.7 Análise do processo de mudança na Delta

O modelo proposto pela Teoria E caracteriza-se pela busca da valorização das ações com vistas a resultados financeiros. Já a Teoria O preconiza a mudança, focando-se o comportamento das pessoas. As evidências das pesquisas realizadas pelos autores demonstraram que a combinação da Teoria E com a Teoria O seria o caminho mais indicado. Confrontando-se a teoria com a realidade da organização Delta, percebe-se uma tendência de adoção da Teoria E em algumas dimensões da mudança. No que se refere à definição de metas e à liderança, usualmente as ações aconteceram no modelo *top-down*, tendo sido evidenciado que desde o início da implantação da mudança, seu objetivo principal foi a busca de resultados financeiros.

Tanto no que se refere à definição das metas, como por exemplo o percentual de auto-sustentação a ser alcançado no prazo de cinco anos, bem como das substituições e remanejamentos internos de gerentes, as decisões foram tomadas pelo grupo executivo da sede e comunicadas aos envolvidos nesses processos. No que se refere à dimensão recompensas, não se detectou, via entrevistas e análise de documentos, a adoção de recompensas aliadas a resultados, seja para o nível executivo ou para a distribuição de lucros com os empregados.

Ao se analisar a dimensão foco, observa-se que a organização iniciou o processo de mudança dando ênfase às ações preconizadas pela Teoria E, como investimentos tecnológicos, buscando maior agilidade e controle dos resultados. Porém, percebeu que se fazia necessário o investimento em capacitações que levassem a mudanças no comportamento das pessoas, definindo programas de desenvolvimento individual e gerencial. Nesse momento, houve a conjugação das teorias na gestão da Delta.

Essa postura também foi observada, de certa forma, em relação à dimensão da mudança no processo, com evidências de planejamento no nível corporativo, como estudo e testes piloto de novos sistemas de gestão, como a implantação do ERP, e de ações emergentes no nível das unidades, em função da necessidade de adaptação às novas exigências e dinâmica dos processos. Em relação à dimensão consultoria, mesmo objetivando a busca de resultado financeiro, sugerindo a adoção de ferramentas de gestão gerencial como gestão a vista, dentre outros, a postura adotada pelos profissionais da consultoria baseou-se na parceria com os empregados das unidades envolvidas e da sede, evidenciando assim a Teoria O.

Em relação à dimensão sistemas de recompensa, a organização Delta não possui ações claras que permitam uma classificação com base nas teorias estudadas. O QUADRO 12 sintetiza essas conclusões:

QUADRO 12

Análise conclusiva do tipo de mudança adotada na Delta *versus* dimensões

Dimensões	Teoria E	Teoria O
Meta	Assumiu, como objetivo imediato, aumentar o valor da empresa, através da busca da viabilidade financeira das unidades de serviços	Reconhece a necessidade da mudança cultural.
Liderança	As decisões são tomadas de cima para baixo – <i>top-down</i> .	O acompanhamento dos processos é partilhado por deliberalidade do gerente da unidade de serviço.
Foco	Grandes investimentos em processos e tecnologia – abordagem <i>hard</i> .	Recentes iniciativas na capacitação para mudanças de comportamento – abordagem <i>soft</i> .
Processo	Planejadas a partir da iniciativa da sede.	Emergentes em função da adaptação das unidades às novas políticas.
Sistema de recompensa	Não há.	Não há.
Consultoria	Busca de resultados.	Consultores agindo como parceiros das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados das entrevistas revelaram, também, a resistência à mudança, conforme se observa na fala do entrevistado SS:

a mudança ocorre, mas é difícil de ser percebida muito rápido. Quando você processa qualquer tipo de mudança, ela tem um período de maturação mínima de dois, três anos, conforme dizem os estudiosos, quiçá cinco anos. Quando você tem um impacto tecnológico forte, como foi da outra vez, as pessoas tiveram que mudar, mas pelo que eu vim acompanhando, custa-se um pouco a fazer isto. O ser humano tem que refletir sobre a postura dele, há uma resistência natural até se verificar a necessidade de se abandonar um costume para outro, então na verdade você acaba trocando formas de trabalho e isto tem que ser muito negociado, até a pessoa com ela mesma, talvez isto seja o mais importante de se conseguir, sensibilizar e mostrar a cada um que nossa organização quer, qual objetivo quer se alcançar.

Na próxima seção, pretende-se mostrar, de forma quantitativa, a reação e resistências das pessoas frente às mudanças implantadas na Delta.

4.4 Reação dos empregados à mudança na organização Delta

Essa seção tem como objetivo apresentar os resultados dos 114 questionários aplicados aos empregados de organização Delta. A referência para identificação dos comportamentos de reação à mudança baseou-se em Chaves (2005), que adaptou a proposta de Caldas e Hernandez (2001) sobre a resistência individual associada às barreiras individuais e organizacionais definidas por Baron e Greenberg (1999). Por se tratar de um enfoque diferenciado – terceiro setor - em relação ao aplicado por Chaves (2005) – setor público – algumas questões foram agrupadas de forma diferente em função do significado x local. Isto se deveu, certamente por questão de interpretação dos respondentes.

4.4.1 Percepção sobre a reação à mudança organizacional

A análise da pesquisa, de forma global, foi realizada utilizando-se a metodologia de análise por meio da média, desvio padrão e intervalo de confiança. A escala do questionário foi trabalhada em cinco níveis, extremados por “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Conforme demonstrado pela TAB. 22, para os fatores da Seção1 – Exposição em relação à mudança - não houve grande variação entre os resultados da média e desvio-padrão. A pergunta 17 do Fator 2 apresentou a maior média, ou seja, aceitação. Ou seja, a média da confiabilidade da fonte formal na organização Delta sobre a mudança é mais alta, sendo as informações repassadas por meio de palestras, e reuniões de trabalho. Isso pode indicar que existe uma relativa credibilidade em relação à fonte formal de exposição à mudança.

Porém, a média mais baixa está no Fator 3, P15, evidenciando, assim, que a fonte formal do tipo *intranet* é o veículo menos utilizado no processo de informação sobre a mudança. Uma vez que a fonte formal principal utilizada na Delta é a *intranet*, é possível delinear o perfil dos respondentes, seja das áreas de manutenção que não trabalham com recursos eletrônicos, ou ainda, da área da docência, onde os professores manifestaram hábito reduzido de acesso, via *intranet*, às informações da organização.

TABELA 22

Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 1

Fatores	Perguntas	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança	
				Limite inferior	Limite superior
Fator 3 - Fonte formal de comunicação	P15	2,42	1,53	2,14	2,70
	P16	2,79	1,55	2,50	3,08
Fator 2 - Confiabilidade da fonte formal	P17	3,68	1,32	3,43	3,92
	P18	2,97	1,33	2,73	3,22
	P19	2,88	1,39	2,62	3,14
Fator 1 - Fonte informal de comunicação	P20	2,62	1,37	2,37	2,87
	P21	3,02	1,30	2,78	3,26
	P22	3,13	1,27	2,89	3,37

Fonte: Questionários da pesquisa.

Em relação à resposta inicial à informação sobre a mudança, as questões da Seção 2, divididas em três fatores, revelaram diferenças (TAB. 23). O Fator 2, que se refere à consistência moderada, apresenta o índice maior de concordância em relação à pergunta - P24 - e reúne as médias mais altas entre os três grupos fatoriais. Essa pergunta revela um interesse geral no aprofundamento sobre as mudanças propostas, pois diz respeito à necessidade de busca de maiores informações sobre a mudança para melhor conhecimento. Já a P28, no Fator 1, que diz respeito à postura assumida inicialmente, no sentido de evitar, de alguma forma, que a mudança ocorresse, apresentou menor concordância. Ou seja, a percepção da mudança como uma ameaça ocorreu de modo menos enfático. Esse dado encontra-se em consonância com o perfil do grupo de respondentes que, em sua maioria, é composto por professores que ficam

mais distantes do processo de gestão administrativa e que sofrem um impacto menor em relação à mudança.

TABELA 23

Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 2

Fatores	Perguntas	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança	
				Limite inferior	Limite superior
Fator 3 - Aceitação e inércia	P23	2,65	1,40	2,40	2,91
	P29	1,88	1,17	1,66	2,10
Fator 2 - Consistência moderada	P24	4,14	1,15	3,93	4,36
	P25	3,64	1,20	3,42	3,87
	P26	3,75	1,23	3,52	3,98
Fator 1 - Baixa consistência	P27	2,17	1,27	1,94	2,41
	P28	1,85	1,25	1,62	2,08
	P30	2,65	1,50	2,38	2,93

Fonte: Questionários da pesquisa.

Para a compreensão da percepção da mudança, enquanto postura assumida pelos respondentes, a TAB. 24 apresenta dados x concordância nessa análise. Nos resultados da análise geral da amostra em relação à reação à mudança percebe-se uma coerência em relação à postura inicial apresentada pelo grupo mediante a informação da mudança. A pergunta que evidencia o enfrentamento da mudança, como, por exemplo, a ausência ao trabalho – Fator 3, P49, foi a que apresentou menor concordância. Ou seja, não há um confronto direto.

É exatamente o oposto do que revela a P34 do Fator 5, que indica que o grupo, em geral, aceitou a mudança considerando-a boa para a organização. Outrossim, o Fator 1, o Fator 2, o Fator 3 e o Fator 8, que se referem à postura de resistência, foram os que apresentaram menor concordância em relação ao Fator 4, Fator 5 e Fator 6 que evidenciaram a aceitação à mudança. Mesmo o Fator 7, P42, referindo-se à postura de limitação à realização do trabalho atrelada às regras formais e novos procedimentos, apresentou um índice relativamente

considerável, significando uma resistência passiva, porém não impeditiva à mudança (TAB. 24).

TABELA 24

Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 3

Fatores	Perguntas	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança	
				Limite Inferior	Limite Superior
Fator 1 - Resistência	P40	2,05	1,24	1,82	2,28
	P41	1,68	1,17	1,47	1,90
	P43	1,56	1,06	1,36	1,76
	P45	1,85	1,05	1,65	2,04
	P47	1,71	1,03	1,52	1,90
Fator 2 - Indecisão	P35	2,65	1,48	2,37	2,92
	P36	2,93	1,37	2,68	3,19
	P37	3,24	1,27	3,01	3,48
	P39	1,99	1,07	1,79	2,19
Fator 3 - Resistência ativa e deliberada ao processo	P48	1,89	1,29	1,65	2,13
	P49	1,21	0,67	1,08	1,33
	P50	1,38	0,90	1,21	1,55
Fator 4 - Cooperação e apoio entusiástico	P51	1,79	1,20	1,57	2,02
	P31	3,36	1,44	3,10	3,63
	P32	3,58	1,29	3,34	3,82
Fator 5 - Aceitação	P46	2,26	1,35	2,01	2,51
	P33	3,63	1,30	3,39	3,87
Fator 6 - Ausência de participação e envolvimento	P34	3,75	1,22	3,53	3,98
Fator 7 - Fazer somente o que for ordenado	P52	2,48	1,38	2,22	2,73
Fator 8 - Resistência ao aprender	P42	3,55	1,31	3,31	3,80
	P38	2,55	1,63	2,25	2,86
	P44	2,17	1,32	1,93	2,42

Fonte: Questionários da pesquisa.

Para entendimento da significância através das médias dos moderadores individuais da postura, em geral, assumida por todo o grupo de respondentes em relação à mudança, fez-se a análise das informações exibidas na TAB. 25 e seus significados. Observa-se que o receio do desconhecido – Fator 2, P60, é o que tem menor importância para os respondentes, apresentando a média mais baixa, o que significa menor discordância dentro do grupo pesquisado. Por outro lado, a convivência com colegas – Fator 5, P61, tem índice de

concordância para as pessoas pesquisadas, tendo o grupo manifestado uma maior concordância sobre a possibilidade de a mudança ocorrer sem que seus colegas de convivência sejam afastados. No geral, tem-se que os fatores ligados à insegurança econômica e à desconfiança – Fator 1, à valorização dos colegas e ao convívio – Fator 3 e Fator 5, apresentaram uma maior concordância. Ou seja, os respondentes consideram esses fatores como impactantes no processo de mudança, tendo havido uma maior concordância a esse respeito (TAB. 25).

TABELA 25

Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 4

Fatores	Perguntas	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança	
				Límite Inferior	Límite Superior
Fator 1 - Insegurança econômica e desconfiança	P53	2,28	1,41	2,02	2,54
	P54	2,49	1,41	2,23	2,75
	P55	2,66	1,44	2,39	2,92
	P56	2,40	1,51	2,12	2,68
	P58	1,99	1,27	1,76	2,23
Fator 2 - Medo do desconhecido e do novo convívio	P69	2,80	1,42	2,54	3,07
	P57	1,80	1,17	1,58	2,01
	P59	1,83	1,13	1,62	2,04
	P60	1,64	1,00	1,45	1,82
Fator 3 - Valorização das pessoas na organização	P63	2,23	1,48	1,95	2,50
	P64	2,08	1,27	1,85	2,32
	P62	2,84	1,58	2,55	3,13
	P67	2,28	1,28	2,05	2,52
Fator 4 - Hábito	P68	2,83	1,37	2,58	3,09
	P65	2,18	1,23	1,95	2,40
Fator 5 -- Convívio social	P66	2,33	1,27	2,09	2,56
	P61	3,64	1,50	3,36	3,92

Fonte: Questionários da pesquisa.

Já em relação aos moderadores situacionais ou organizacionais, para o grupo de respondentes as experiências anteriores mal sucedidas tem menor concordância – Fator 2, P70. Outrossim, os treinamentos desenvolvidos pela organização Delta contribuíram significativamente em favor do processo de aceitação da mudança. E ainda, as relações informais, ou melhor, as

regras sociais definidas pelo grupo da empresa – Fator 4, P74, que permeiam as regras formais, impactam o comportamento das pessoas. Isso se encontra de acordo com a análise anterior sobre os moderadores individuais, tendo esse grupo manifestado como sendo este item de grande importância, conforme índice de concordância da convivência social dentro da empresa (TAB. 26).

TABELA 26

Média, desvio padrão e intervalo de confiança da Seção 5

Fatores	Perguntas	Média	Desvio padrão	Intervalo de confiança	
				Limite Inferior	Limite Superior
Fator 1 - Inércia do grupo	P73	2,38	1,33	2,13	2,63
	P75	2,05	1,27	1,81	2,28
Fator 2 - Experiência anterior de mudança mal sucedida	P70	3,01	1,44	2,74	3,28
	P77	2,76	1,29	2,52	3,00
	P78	2,24	1,31	2,00	2,48
Fator 3 - Ameaças ao <i>status quo</i>	P79	1,98	1,27	1,75	2,22
	P72	2,70	1,29	2,46	2,94
	P76	3,58	1,40	3,32	3,84
Fator 4 - Capacitação organizacional <i>versus</i> clareza do grupo	P71	4,04	1,25	3,81	4,27
	P74	3,60	1,25	3,37	3,83

Fonte: Questionários da pesquisa.

Concluindo, a partir da análise realizada do grupo de respondentes, a partir dos fatores identificados em cada seção, é possível obter um panorama geral do comportamento em relação à mudança organizacional, conforme demonstra a FIG. 5:

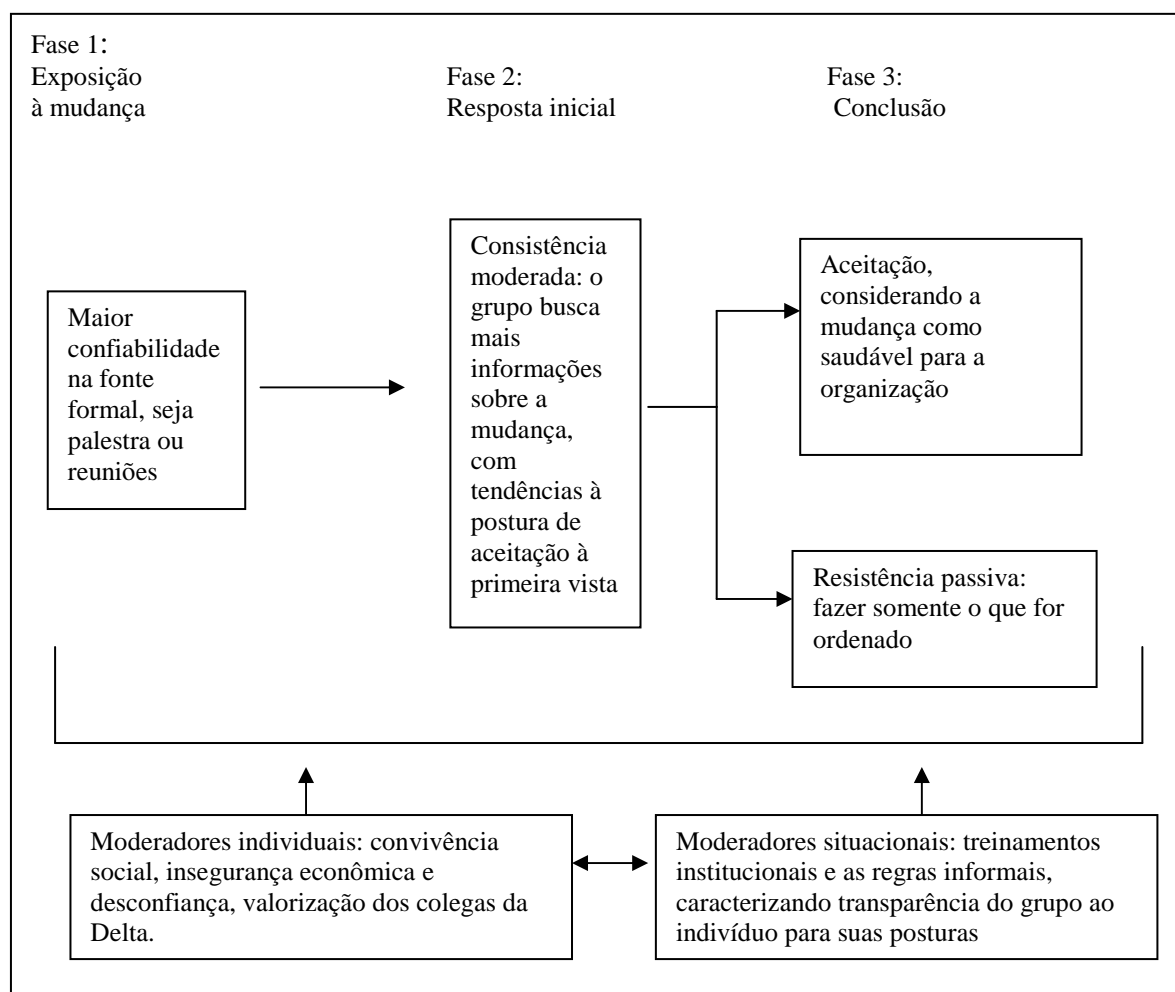


FIGURA 5 - Análise conclusiva da percepção sobre a reação dos empregados à mudança na Delta/Grande BH – dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, a fonte formal do tipo “palestras e reuniões” foi considerada a mais favorável e confiável para transmissão da informação sobre a mudança na organização Delta. Inicialmente, os empregados apresentaram uma postura do tipo indecisa, porém dispostos a buscarem maiores informações e com tendências à aceitação da mudança. Após a coleta das informações necessárias, o grupo apresentou duas posturas que podem ser consideradas próximas: aceitação à mudança, não necessariamente com entusiasmo, e resistência passiva, não impeditiva à sua implementação. Ou seja, houve uma consonância nas posturas do grupo ou uma aproximação de posturas.

A convivência social e a insegurança econômica são fatores que interferem na tomada de decisão ou postura frente à mudança. Para a organização, nota-se que o convívio, ou seja, as relações informais dentro da organização são condições de forte inferência na postura. Somase a esse dado em favor da organização, a importância dada pelo grupo aos treinamentos, podendo a Delta utilizar-se desse interesse para buscar melhores condições nas relações humanas ou clima organizacional, na busca de seus resultados.

Essa conclusão certamente é permeada pelo produto norteador do trabalho na organização Delta, a educação, onde sua subjetividade implica na necessidade de interação entre os sujeitos envolvidos, tornando forte a influência das relações humanas no aspecto de resultados. E ainda, tratando-se de uma organização do terceiro setor, onde fatores sociais que se agregam à dinâmica do trabalho contribuem na formação desse ambiente. A exemplo, cita-se o atendimento de menores carentes e o desenvolvimento de programas de educação básica de jovens e adultos que demandam o desenvolvimento de competências para tal.

4.4.2 Percepção dos grupos sobre a reação à mudança

Por meio da análise de *clusters* é possível discutir o comportamento frente à mudança na organização Delta dos respondentes que compõem a amostra, agrupando-os em grupos que apresentam características semelhantes.

A análise de clusters produziu um dendograma (FIG. 6 no APÊNDICE D) que indica a existência de três grupos.

Apresenta-se, também, a TAB. 27, que se refere aos valores médios dos fatores em cada cluster e o valor-p da ANOVA, que é o teste utilizado para comparar os grupos. As diferenças significativas são indicadas com a respectiva letra do cluster.

TABELA 27

Perfis dos *clusters* gerados

	Cluster A (n=56)	Cluster B (n=45)	Cluster C (n=13)	Valor-p
F1_1 Fonte informal	-0,14	0,15	0,06	0,342
F1_2 Confiabilidade da fonte formal	0,41 ^{BC}	-0,28 ^A	-0,79 ^A	0,000
F1_3 Fonte formal de comunicação	0,04	-0,04	-0,04	0,899
F2_1 Baixa consistência	-0,50 ^B	0,59 ^A	0,12	0,000
F2_2 Consistência moderada	0,10 ^C	0,06	-0,66 ^A	0,037
F2_3 Aceitação e inércia	-0,17 ^B	0,37 ^{AC}	-0,52 ^B	0,003
F3_1 Resistência	-0,35 ^B	0,67 ^{AC}	-0,80 ^B	0,000
F3_2 Indecisão	-0,16	0,22	-0,06	0,161
F3_3 Resistência ativa e deliberada	-0,38 ^B	0,49 ^A	-0,03	0,000
F3_4 Aceitação plena da mudança	0,05 ^C	0,24 ^C	-1,04 ^{AB}	0,000
F3_5 Aceitação simples	0,35 ^{BC}	-0,17 ^{AC}	-0,90 ^{AB}	0,000
F3_6 Ausência de participação e envolvimento	-0,02	0,15	-0,44	0,163
F3_7 Resistência pelas normas	0,01	0,00	-0,05	0,983
F3_8 Resistência pelo bloqueio de aprendizagem	-0,12	0,19	-0,16	0,263
F4_1 Resistência ao aprender	-0,48 ^{BC}	0,39 ^A	0,73 ^A	0,000
F4_2 Insegurança econômica e desconfiança	-0,41 ^B	0,71 ^{AC}	-0,68 ^B	0,000
F4_3 Medo do desconhecido e de novo convívio	-0,06	0,04	0,11	0,807
F4_4 Dificuldade x valorização dos colegas	-0,31 ^B	0,30 ^A	0,28	0,005
F4_5 Hábito	0,08 ^C	0,18 ^C	-0,98 ^{AB}	0,001
F5_1 Inércia	-0,28 ^B	0,47 ^{AC}	-0,43 ^B	0,000
F5_2 Normas, poder e experiências ruins	-0,45 ^{BC}	0,22 ^{AC}	1,17 ^{AB}	0,000
F5_3 Ameaça ao <i>status quo</i>	-0,10	-0,05	0,60	0,067
F5_4 Capacitação organizacional x clareza no grupo	0,38 ^{BC}	-0,31 ^A	-0,56 ^A	0,000

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: 1. As letras sobrepostas às cargas fatoriais indicam que há diferença entre os clusters;

2. Valor-p significa a probabilidade de significância. Quando > 0,05 significa que os grupos têm comportamentos iguais.

Os resultados da TAB. 27 podem ser sumarizados na TAB. 28. A partir das TAB. 29 e 30 é possível verificar as características sócio-econômicas, o comportamento de cada grupo, e as informações relativas à organização Delta.

Na caracterização do perfil do *Cluster A* (TAB. 29 e 30), percebe-se a concentração de pessoas com idade entre 26 e 35 anos (67,9%), a maioria casados (64,3%), possuindo de um a três filhos (61,8%). Nesse grupo, 51,8% dos respondentes têm rendimento mensal acima de cinco salários mínimos, sendo que 14,8% têm rendimento mensal acima de 10 salários mínimos. O nível educacional do grupo é de graduação – em curso é 21,4% e completo é igual a 16,1% - ou pós-graduação, que é o maior nível de todos os grupos (35,7%). Vale destacar que 41,1% desse grupo estão na organização Delta entre cinco e 10 anos, ou seja, vivenciaram o processo de mudança. Outro dado refere-se ao setor de trabalho, com 46,4% dos respondentes atuando em sala de aula. De forma similar, 44,6% possui função na área de docência. A convivência social desse grupo é restrita, sendo que 53,6% encontram-se fora do ambiente escolar com baixa frequência, 41% raramente ou nunca. Em relação à possibilidade de desligamento institucional, 75% nunca pensaram nessa possibilidade, o que confirma a flexibilidade apresentada pelo *cluster* em relação à mudança e alinhamento com o processo.

Este grupo, identificado na TAB. 27 como *Cluster A*, compõe-se de 56 empregados das unidades de serviços que responderam ao questionário, se apresentando significativamente maior que os grupos B e C no que se refere à confiabilidade da fonte formal – 0,41, à aceitação simples da mudança – 0,35 e à capacitação organizacional e clareza no grupo – 0,38. Ou seja, esse grupo de respondentes confia mais na fonte formal, aceita sem aprofundamento a proposta de mudança e adere aos treinamentos oferecidos pela Delta, bem como considera que o grupo de colegas mantém uma postura transparente.

TABELA 28

Cluster versus comportamento significativo

<i>Cluster</i>	Comportamento Significativo
1	> F1_2 = Confiabilidade da fonte formal
	> F3_5 = Aceitação simples
	< F4_1 = Resistência ao aprender
	< F5_2 = Normas, grupo e experiências ruins
	> F5_4 = Capacitação organizacional <i>versus</i> grupo
2	> F2_3 = Alta consistência
	> F3_1 = Resistência
	< F3_5 = Aceitação simples
	> F4_2 = Insegurança econômica e desconfiança
	> F5_1 = Inércia
3	< F3_4 = Aceitação plena da mudança
	< F3_5 = Aceitação simples
	< F4_5 = Hábito
	> F5_2 = Normas, poder e experiências ruins

Fonte: Questionários da pesquisa.

Em contrapartida, o grupo A apresenta média significativamente menor que os demais *clusters* no que se refere aos moderadores organizacionais à resistência em aprender e às normas, grupos e experiências ruins. Assim, pode-se dizer que se trata de um grupo mais aberto à aprendizagem, não sendo influenciado negativamente pelas normas, pelo próprio grupo de trabalho e pelas experiências negativas já vividas por Delta.

TABELA 29

Caracterização dos Clusters segundo gênero, idade, estado civil, número de filhos, renda familiar bruta e nível educacional – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

	<i>Cluster A</i>	<i>Cluster B</i>	<i>Cluster C</i>
Sexo			
Masculino	28,6%	28,9%	15,4%
Feminino	71,4%	71,1%	84,6%
Idade			
Até 25 anos	12,5%	15,6%	15,4%
De 26 a 35 anos	37,5%	44,4%	15,4%
De 36 a 45 anos	30,4%	33,3%	46,2%
Acima de 46 anos	19,6%	6,7%	23,1%
Estado Civil			
Casado	64,3%	48,9%	38,5%
Solteiro	23,2%	44,4%	38,5%
Separado / divorciado	7,1%	2,2%	23,1%
Viúvo	1,8%	-	-
Outros	3,6%	4,4%	-
Número de filhos / dependentes			
Nenhum	30,9%	44,4%	30,8%
De 1 a 3 filhos	61,8%	53,3%	53,8%
4 filhos ou mais	7,3%	2,2%	15,4%
Rendimento médio mensal			
De 1 a 2 salários mínimos	5,6%	15,6%	38,5%
De 2 a 5 salários mínimos	42,6%	40,0%	23,1%
De 5 a 10 salários mínimos	37,0%	31,1%	38,5%
Mais de 10 salários mínimos	14,8%	13,3%	-
Nível educacional alcançado			
Ensino fundamental completo / Ensino médio incompleto	7,1%	7,0%	15,4%
Ensino médio completo	19,6%	37,2%	30,8%
Graduação em curso	21,4%	16,3%	7,7%
Graduação completo	16,1%	14,0%	30,8%
Pós-graduação	35,7%	25,6%	15,4%

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 30

Caracterização dos Clusters segundo tempo de serviço, setor e função, convívio social e possibilidade de desligamento – Delta/Grande BH – dezembro de 2006

	<i>Cluster A</i>	<i>Cluster B</i>	<i>Cluster C</i>
Tempo de Serviço			
Até 2 anos	19,6%	13,3%	23,1%
De 2 a 5 anos	25,0%	24,4%	30,8%
De 5 a 10 anos	41,1%	55,6%	15,4%
De 11 a 19 anos	7,1%	4,4%	30,8%
20 anos ou mais	7,1%	2,2%	-
Setor de trabalho			
Administrativo	30,4%	56,1%	61,5%
Manutenção	3,6%	-	7,7%
Sala de aula	46,4%	31,7%	15,4%
Supervisão	16,1%	4,9%	15,4%
Laboratório	-	2,4%	-
Biblioteca	3,6%	4,9%	-
Função na organização			
Administrativa	19,6%	45,2%	46,2%
Operacional / docência	44,6%	31,0%	15,4%
Operacional / supervisão	17,9%	4,8%	15,4%
Operacional / outros	17,9%	19,0%	23,1%
Convívio social			
Sempre	5,4%	17,8%	-
Às vezes	53,6%	42,2%	46,2%
Raramente	33,9%	31,1%	46,2%
Nunca	7,1%	8,9%	7,7%
Pensa em pedir demissão...			
Sempre	-	2,3%	-
Às vezes	3,6%	14,0%	25,0%
Raramente	21,4%	27,9%	16,7%
Nunca	75,0%	55,8%	58,3%

Fonte: Questionários da pesquisa.

A dimensão mudança no foco foi a que mais impactou o comportamento desse grupo, atingindo 39,3% dos respondentes (TAB. 31). Quase a metade do grupo (48,2%) afirma ter sido convidada, sempre ou às vezes, a participar da mudança, bem como 45,4% dizem, da mesma forma, que sempre ou às vezes, as sugestões apresentadas eram acatadas. Esse perfil de grupo encontra-se em consonância com as afirmações feitas pela entrevistada GS1:

há percepção de mudança de organização de trabalho, na condução dos setores. As relações internas são consideradas. Busca-se uma maior agilidade. É um processo natural dentro da busca de melhorias. Geralmente dentro dos setores há comissão de empregados que passam as regras para todos. Há treinamento também.

TABELA 31

Caracterização dos *Clusters*, participação e sugestão no processo – Delta/Grande BH –
dezembro de 2006

	<i>Cluster A</i>	<i>Cluster B</i>	<i>Cluster C</i>
Mudança organizacional que mais impactou...			
Metas	8,9%	12,2%	15,4%
Liderança	28,6%	46,3%	53,8%
Foco	39,3%	19,5%	15,4%
Processo	17,9%	4,9%	7,7%
Sistema de recompensa	3,6%	0,0%	0,0%
Todos	1,8%	2,4%	0,0%
Foi convidado a participar das mudanças...			
Sempre	16,1%	20,9%	7,7%
Às vezes	32,1%	20,9%	30,8%
Raramente	8,9%	16,3%	7,7%
Nunca	42,9%	41,9%	53,8%
Suas sugestões foram acatadas...			
Sempre	10,9%	4,7%	
Às vezes	34,5%	27,9%	23,1%
Raramente	14,5%	30,2%	15,4%
Nunca	40,0%	37,2%	61,5%

Fonte: Questionários da pesquisa

O *cluster B* apresenta médias significativamente maiores que os *clusters A* e *C* no que se refere aos fatores aceitação e inércia, resistência, insegurança econômica e desconfiança; e média significativamente menor no fator aceitação simples (TAB. 27 e 28). Interpretando, significa que o grupo *B* aceitou a mudança, porém agiu como se nada tivesse acontecido, apresentando uma postura de inércia em relação ao processo. Adotou ainda, postura de indiferença, cumprimento mínimo e restrito das tarefas de trabalho e retraimento pessoal, como absenteísmo ou busca de outro trabalho. A menor média para aceitação simples confirma as informações referentes à postura do indivíduo. Ou seja, trata-se de um grupo que assume uma postura de resistência passiva à mudança, evidenciando, inclusive, insatisfação ou receio.

Nesse grupo, composto por 45 respondentes, concentram-se pessoas com idades inferiores a 35 anos (60%), solteiras (44%) e com rendimento mensal entre dois e cinco salários mínimos

(40%). Em relação ao grau de instrução, 37,2% possui o Ensino Médio. A maioria dos respondentes do grupo B (55,6%) trabalha na Delta entre cinco e 10 anos sendo que 56,1% atua na área administrativa das unidades de serviços. O convívio social também é restrito e 55,8% do grupo nunca pensou em desligar-se da organização (TAB. 29 e 30).

Ressalta-se que, nesse grupo, a mudança de maior impacto no cotidiano de trabalho teve maior percepção na dimensão da liderança (46,3%), seguida da de foco (19,5%), conforme evidencia a TAB. 31. Os respondentes disseram que nunca (41,9%) ou raramente (16,3 %) foram convidados a participarem do processo decisório da mudança, bem como 30,2% raramente e 37,2% nunca tiveram sequer suas sugestões consideradas.

É possível corroborar, em meio às informações obtidas através das entrevistas, que os próprios gerentes se percebem, às vezes, com postura de resistência frente a determinados processos na Delta, conforme relatou o entrevistado GU2:

para administrar alguma possível dificuldade de executar uma mudança, na minha forma de entender, isto depende muito de quem recebe a proposta. [...] Quando você propõe alguma coisa, se você já faz com uma certa resistência, você gera mais resistência. Se você propõe de forma mais receptiva, o grupo também já recebe assim. Agora tem pessoas que são mais abertas e outras menos.

O terceiro *cluster*, o grupo C, apresentou médias significativamente menores em relação aos fatores referentes à aceitação plena da mudança, aceitação simples e hábito. Somente em normas, poder e experiências ruins esse grupo apresentou médias significativamente maiores que os demais. Conclui-se que o grupo C tende a não aceitar a mudança ou fazer o mínimo do trabalho necessário, bem como não aceitar a mudança como favorável aos resultados organizacionais. Nesse grupo, o hábito ou a rotina, que gera um relativo comodismo, revela-se como um fator de moderação individual à aceitação da mudança, dado o resultado negativo. A rigidez das normas, a disputa pela manutenção no poder dos grupos líderes e as

experiências negativas de mudança que geraram descrédito nos componentes desse grupo são fatores que tendem a determinar o comportamento de resistência à mudança (TAB. 27 e 28).

Esse grupo de 13 respondentes compõe-se de empregados com idade superior a 36 anos (69,3%), tendo sido o grupo que apresentou maior número de pessoas separadas ou divorciadas (23,1%). Porém, a quantidade de casados e solteiros se iguala (38,5%). Apesar de 53,8% possuir entre um e três filhos, percentual inferior ao grupo A (61,8%), o *cluster C* é o que concentra empregados com maior número de filhos, 15,4% possui 4 filhos ou mais. Já a renda familiar bruta está entre um e cinco salários mínimos (61,6%).

Ressalta-se que 15,4 % dos componentes não completaram o ensino médio, sendo o maior grupo nessa situação em relação aos demais *clusters*. Em termos de nível educacional, a formação em nível médio e graduação tem mesmo percentual, ou seja, cada uma corresponde a 30,8% do grupo. Também se iguala o número de pessoas com dois a cinco anos de trabalho na organização e de 11 a 19 anos (30,8%). As pessoas estão concentradas na área administrativa (61,5%). O convívio social é restrito, sendo que 58,3% afirmam que não há qualquer convívio social. Nesse grupo, 25% dos respondentes já pensaram (às vezes) em desligar-se da organização e 58,3% nunca pensou em desligar-se do emprego.

A dimensão da liderança foi a que mais impactou o dia-a-dia dos componentes desse grupo, sendo que a maioria nunca foi convidada a participar das mudanças, bem como teve qualquer sugestão acatada (61,5%), conforme TAB. 31.

Nos relatos obtidos através das entrevistas com os gerentes, foi possível notar a existência desse sentimento de descrédito organizacional, na entrevistada GU2 ao afirmar que “nesta

questão de mudanças de corpo de funcionários, as pessoas não têm muito como reagir. É uma decisão que não tem reação. Você convive com o sentimento e esse sentimento vai sendo administrado.”

No que se refere à condição de gênero, todos os *clusters* encontram-se em situação semelhante, com predominância feminina, sendo 71,4% do *cluster A*, 71,1 % do *cluster B* e 84,6 do *cluster C*.

Considerando-se, portanto, as especificidades de cada grupo ou cluster, percebe-se que é possível investigar o comportamento de reação à mudança a partir do cruzamento das variáveis que caracterizam cada grupo.

O cluster A foi o que apresentou maior abertura para o processo de mudança (ou menor resistência à mudança), bem como reúne características que o diferenciam dos demais, principalmente no que se refere à renda familiar, área de atuação – docência – e impacto da dimensão da mudança no foco.

O *cluster B*, predominantemente do setor administrativo, evidencia ser um grupo mais resistente ao processo de mudança, inclusive tendo manifestado desejo de afastamento da organização Delta. É um grupo em que os moderadores individuais insegurança econômica e desconfiança exercem maior influência na postura de resistência à mudança.

Já o terceiro grupo, ou *Cluster C*, revelou ser o grupo com menos tempo na organização e menor rendimento familiar. Percebe-se que os moderadores organizacionais rigidez das

normas, disputa pela manutenção no poder dos grupos líderes e experiências negativas de mudança exercem uma maior influência na resposta desse grupo às mudanças.

Concluindo, variáveis como idade, grau de instrução, rendimento familiar bruto e tempo na organização revelam que interferem no comportamento de resistência à mudança. Os moderadores individuais influenciam os empregados mais jovens, enquanto que os moderadores organizacionais impactam no comportamento dos que possuem mais idade e tempo de serviço.

Porém, o que fica evidenciado é que o comportamento em relação à mudança tem relação direta com a função desempenhada pelo indivíduo. Enquanto os grupos B e C, cuja maioria compõe-se de pessoal administrativo, apresentaram comportamentos de resistência à mudança, o grupo A, composto, em sua maioria, por docentes, não evidenciaram sinais de resistência à mudança organizacional. Nesse caso, mesmo tendo sido explicitadas as metas da organização a partir da adoção da gestão para os resultados, a função do professor, por si só, não sofreu impacto direto dessa proposta de gestão escolar. Isso porque a função do professor volta-se para a relação professor-aluno, tendo como finalidade a garantia da formação desse aluno na vida cotidiana, apropriando-o de conhecimentos lingüísticos, ciência, arte etc. e, ao mesmo tempo, dando-lhe condições para a formação de uma postura crítica.

Segundo Basso (1998), nessa situação, o professor possui autonomia para a escolha da metodologia das aulas, seleção de conteúdos e das atividades pedagógicas. Trata-se, portanto, de uma particularidade do professor. Assim, o controle administrativo ou a gestão pedagógica torna-se de difícil execução, prevalecendo a autonomia do professor na sala de aula. Torna-se somente possível o controle a partir do conhecimento ou formação docente, cujo desempenho

em sala de aula depende fundamentalmente do professor e de sua formação. Assim, conclui-se que o fato da função de docente não se encontrar ligada diretamente às alterações administrativas implantadas a partir da gestão para resultados, torna-se possível que o professor assumira posturas de menor resistência frente à mudança organizacional.

E, fazendo uma alusão ao comentário do entrevistado SS: “Cabe ao dirigente ser o mais claro possível para as pessoas sofrerem menos, você tenta conduzir as pessoas, os empregados, a um mundo melhor. Sempre tem que se olhar as pessoas...”. Ou seja, todos devem ser considerados no processo de mudança, significando a tendência da organização Delta em empenhar-se na mudança ou “transformação” do comportamento das pessoas a partir de uma mudança cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido nessa dissertação se propôs à compreensão da reação das pessoas frente o processo de mudança organizacional em uma empresa do terceiro setor. A economia globalizada, que não significou a globalização de direitos, intensificou a crise social nos países, principalmente naqueles chamados emergentes, fazendo ressurgir mobilizações civis de apoio a grupos societários. Composto o terceiro setor, essas organizações, dentre elas a Delta, vêm arremessando-se em meio aos modelos de gestão privados para uma melhor administração dos negócios, com reduzido custo e melhores resultados, agregando valores e ampliando parcerias que viabilizassem a própria sustentação.

A mudança organizacional, nesse caso, implica reconhecer também fatores inerentes à própria organização, como o caráter social atribuído pelas pessoas envolvidas ao espaço laboral, pelo resultado subjetivo do trabalho que, neste estudo, é a educação – a pesquisa foi desenvolvida em uma organização educacional - bem como pelo meio social onde as pessoas encontram-se inseridas, influenciando-as, como um todo, na tomada de decisões.

No tratamento dado, no presente estudo, ao tema mudança nas organizações, optou-se pela utilização do modelo da Teoria E e Teoria O, de Beer e Nohria (2001), em função da operacionalização das variáveis propostas para as organizações atingirem seus resultados: metas, processo, foco, liderança, consultoria e recompensas. Essas variáveis podem assumir denominações similares como estratégia estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, conforme proposto por Motta (2001). Mas o modelo da Teoria E e Teoria O enfoca essas dimensões, analisando-as sob a perspectiva de resultados financeiros e de mudanças comportamentais. Enquanto a Teoria E prioriza o acúmulo do capital e as determinações dos

acionistas e/ou gestores, na Teoria O, a conquista financeira a ser alcançada perpassa o processo de interação e envolvimento de todo corpo funcional da organização. Assim, a gestão de pessoas e da cultura no processo de mudança migra da condição de variável de análise para a condição de marco divisório ou delineador do processo de mudança.

Inicialmente, buscou-se identificar o tipo de mudança adotado pela Delta, dentro do modelo de gestão para resultados. No estudo realizado nessa organização evidenciou-se, a princípio, a tendência à adoção dos pressupostos da Teoria E, priorizando-se ganhos financeiros. A transição do modelo de gestão até então assistencialista, demandou ações imediatas mais radicais, no que tange ao foco e aos processos. A implantação da mudança foi *top-down*, com conseqüências marcantes na história da organização. As entrevistas evidenciaram os traumas gerados na organização, principalmente em relação à movimentação de pessoas.

Por outro lado, conforme afirmam os próprios autores dessas teorias, uma das formas das organizações se adaptarem às mudanças, sobreviverem e prosperarem, reside na adoção da Teoria O, em complemento à Teoria E. Essa foi a linha de atuação adotada pela organização Delta. Observou-se a adoção da Teoria E nos primeiros quatro anos da mudança organizacional e, a seguir, Delta enveredou-se pelos caminhos da gestão através da Teoria O, nas dimensões de foco e consultoria, principalmente. Isso significou a ampliação da participação das pessoas nos processos de gestão, com o objetivo de sedimentar a nova cultura organizacional.

Em relação à dimensão do reconhecimento do esforço dos empregados no processo, pode-se dizer que não foram encontrados registros de ações desse tipo. Por outro lado, a opção por

uma gestão participativa dos empregados depende ainda de iniciativas pessoais, ou seja, do perfil da pessoa que ocupa o cargo gerencial.

O objetivo proposto pela pesquisa foi descrever a reação dos empregados à mudança. Em um primeiro momento, utilizou-se da metodologia de análise de dados através da média, desvio padrão e intervalo de confiança para descrição do comportamento geral do grupo investigado.

Os resultados evidenciaram que a fonte formal possui maior credibilidade para o repasse de informações sobre a mudança, sendo que, em princípio, o grupo resiste apesar de demonstrar interesse em se aprofundar na informação. Ao final, o comportamento se define em dois grupos: resistência passiva – limitar-se ao cumprimento das tarefas – e aceitação. Percebeu-se que a insegurança econômica e as experiências negativas no passado interferiam no processo. Porém, as relações sociais dentro da organização se mostraram mais importantes para o processo de definição da reação à mudança.

Em um segundo momento, foi realizada a divisão do grupo de acordo com os comportamentos semelhantes, através da análise de *clusters*. A investigação apresentou três grupos distintos no que se refere ao comportamento dos empregados em processos de mudança organizacional. O referencial teórico utilizado foi o modelo de resistência à mudança adaptado por Chaves (2005).

O primeiro grupo, ou *cluster A*, revelou aceitar melhor o processo de mudança, considerando-o como uma oportunidade, tendo a dimensão mudança do foco impactado mais fortemente o trabalho realizado. A partir da implantação do modelo de gestão para resultados, as unidades escolares passaram a fazer parte do mercado, assumindo-se enquanto concorrente e inserindo-

se nos programas de avaliação de desempenho escolar. Ou seja, se antes a educação era oferecida em função do caráter de benefício social, o novo foco passou a indicar a busca da satisfação da clientela, com vistas para vestibular em universidade pública, demandando assim a revisão de grades curriculares, a exemplo.

Percebe-se que esse grupo, formado, em grande parte, por docentes, possuía um envolvimento maior com os processos da organização. Sendo a educação o negócio de sustentação principal da Delta, aqueles que estão envolvidos mais diretamente na execução desse negócio, percebem a mudança como necessária para a sobrevivência organizacional. As características desse grupo, que possui um rendimento maior, com nível de graduação em sua maioria e com considerável sentimento de participação no processo, quase 50%, contribuíram para a desenvoltura desse perfil.

Já os grupos B e C, predominantemente compostos por pessoas da área administrativa, revelaram postura de resistência ao processo de mudança. O grupo B oscilou entre posturas que revelavam resistência passiva e ativa ao processo – com pouca iniciativa, alheio ao processo e sujeito ao cerceamento do grupo – em função de barreiras individuais ligadas à insegurança e medo do desconhecido, da nova proposta de trabalho implementada a partir da mudança. Esse grupo compõe-se principalmente de pessoas mais jovens – até 35 anos de idade, com menos tempo na organização, solteiras e com rendimento compreendido entre um e três salários mínimos. É também nesse grupo que aparecem mais pessoas com formação até o ensino médio e que sempre pensam em se desligar da organização. Em função de o grupo caracterizar-se por pessoas mais jovens, solteiras e em formação, o medo do desconhecido e a insegurança econômica os induzem à busca de novas oportunidades de emprego.

No grupo C, a postura da resistência à mudança está mais ligada às barreiras organizacionais: a inércia estrutural, a ameaça do grupo no poder, influenciando a mudança em seu favor, e as experiências anteriores mal sucedidas. Esse grupo é composto de pessoas com idade superior a 35 anos, rendimento menor que cinco salários mínimos e mais tempo na organização. Essa postura pode estar relacionada aos traumas que a Teoria E assinalaram em Delta, bem como a morosidade no processo de mudança cultural.

Salienta-se, porém, que o presente trabalho realizou um estudo de caso que elaborou uma análise pontual de um momento da empresa Delta, sujeitando-se às limitações inerentes a esse tipo de abordagem. Desse modo, não se permitem afirmações conclusivas ou definitivas e nem generalizações a partir dos resultados obtidos. Recomenda-se, então, que se considere novas possibilidades de aprofundamento em estudos posteriores.

Primeiramente, o modelo adotado, da Teoria E e Teoria O, é de origem americana, testado nas organizações daquele país. Porém, dado a diversidade cultural entre os países, faz-se necessário buscar a sua adequação de seu formato à cultura brasileira, incluindo-se a cultura organizacional.

Percebe-se também a necessidade de validação do modelo adaptado por Chaves (2005) a partir de Baron e Greenberg (1999) e da proposta de Caldas e Hernandez (2001), ampliando-se variáveis importantes no processo de reação à mudança. As necessidades humanas que se interpõem na relação indivíduo e trabalho podem ser variáveis importantes no processo de reação, como por exemplo, a realização pessoal, a satisfação e o reconhecimento.

E, finalmente, face ao trabalho desenvolvido e resultados observados, algumas considerações são importantes a fim de nortear novas pesquisas sobre a mudança organizacional e o comportamento de resistência:

- a) aplicação do modelo teórico de dimensões da mudança em outras organizações, preferencialmente, do terceiro setor, de forma a comparar os resultados;
- b) discussão dos modelos de Teoria E e Teoria O aplicados à realidade brasileira; e
- c) ampliação do modelo de resistência à mudança adotado, inserindo-se construtos relacionados a confiança, satisfação e reconhecimento profissional, aprofundando-se as barreiras organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AMITAI, Etizioni. Burocracias: estrutura e legitimidade. In: _____. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974. Cap. 5, p. 81-92.
- BARON, Robert A.; GREENBERG, Jerald. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3. ed. London: Allyn and Bacon, 1999. 704 p.
- BASSO, Itacy Salgado. Significado e sentido do trabalho docente. In Cadernos CEDES. Campinas. 1998, v. 19, n. 44. Acessado em: 20 fev. - 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32621998000100003&script=sci_arttext.
- BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School, 2001. 507 p.
- _____. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**. Boston, v.78, n.3, p.133-143, mai./jun. 2000.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus**: os conceitos e práticas de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 378 p.
- CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abr. 2001.
- _____; WOOD JUNIOR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3-4, 6, 11.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 5. ed. Belo Horizonte: EDG, 1998. 276 p.
- _____. **Gerenciamento pelas diretrizes** (Hoskin Kanri), o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 331p.
- CANÇADO, Vera Lúcia; TANURE, Betânia de Barros. Aquisições – um perfil das operações no Brasil. **Caderno de Idéias**, Nova Lima: Fundação Dom Cabral, dezembro/2003, p. 1-19.
- CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social**, São Paulo, v.12, n. 2, p. 237-255, nov. 2000.
- CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de grupo**: pesquisa e teoria II. São Paulo: Herder, 1969. p. 759-779.
- CHAVES, Rosana Costa. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005.185f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000. 223p.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 32-56.

DOIMO, Ana Maria. **A vez e a voz do popular**: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70. Rio de Janeiro: Relume-Dunará, 1995. 353p.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dunará, 1994. 156p.

FERREIRA, Ademir Antônio; PEREIRA, Maria Isabel; REIS, Ana Clara Fonseca. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997. p. 220-225.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

GONTIJO, Arimar Colen. **Mudança organizacional**: um estudo em empresas graduadas por uma incubadora de biotecnologia. 2004. 185f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

GREENBERG, Jerald; BARON, Robert A. **Behavior in administrations**: understanding and managing the human side of work. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999. 687p.

HAIR, Jr., Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, Willim C. Black. **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'ana e Anselmo Chaves Neto. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593p.

HAMMER, Michael. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197p.

HOFSTEDDE, Geert. **Culturas e organizações**. Lisboa: Ed. Silabo, 1997. 307p.
<http://www.sesi.org.br> acessado em 28/01/2007 às 22:50h.

IAMAMOTO, Marilda; CARVALHO, Raul de. **Relações sociais e serviço social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1985. 383p.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980. 245p.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Revisão e análise crítica de abordagens sobre a “resistência à mudança”. **Cadernos de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 4, n. 5, p.28-31, dez. 1998.

KOHN, Alfe. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 35-83, 131-143.

LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1981. 224p.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965. 387p.

LAWRENCE, Paul R. Como lidar com a resistência às mudanças. In: **COLEÇÃO Harvard de administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v.10, p. 7-25.

_____; LORSCH, JAY W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LOBOS, Júlio A. Mudança organizacional e o desenvolvimento organizacional. In: _____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979. Cap. 9, p. 359-407.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. 8. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1998. 188p.

MASIERO, Gilmar. Organização e trabalho no Japão. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.1, p.13-19, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, Henry. Política e a organização política. In: _____.; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998, p. 186-191.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.

NOGUEIRA, Márcia Ferreira Lima. **Mudança organizacional: causas e formas de resistência, um estudo da Universidade Federal do Ceará**. 1991. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

PASQUALI, L. **Análise Fatorial para Pesquisadores**. 1. ed. Brasília - DF: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida, 2005. v. 1. 302 p.

PASTORE, José. **Relações de trabalho no Japão**. 2 ed. São Paulo: Editora LTDA; Brasília: OIT, 1994. Cap. 3, p. 53-63.

PEREIRA, Ana Lúcia Bender. **Mudança organizacional e seus reflexos na qualidade de vida dos empregados em duas empresas do ramo alimentício**. 2001. 219f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PEREIRA, Maria José de Bretas. Consultores: a gente da mudança. In: _____. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999a. Cap. 4, p.39-46.

PEREIRA, Maria José de Bretas. Estilos, papéis e habilidades do consultor contemporâneo. In: _____. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999b. Cap. 5, p. 46-58.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho. **R AE Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, p. 1-23, jan./jul. 2005.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975. 350p.

SILVA, Gustavo Melo. **Implementação de mudança: uma aplicação de um sistema de medição de desempenho – SMD**. 2003. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 11-21, jul./set. 2003.

_____. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p.79-99, jan./fev. 2000.

TEODÓSIO. Armindo dos Santos de Souza. **O terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro**. 2002. 120f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: Gestão das Cidades, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

ULRICH, Dave. A natureza mutável dos recursos humanos: um modelo dos múltiplos papéis. In: _____. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998. p. 39-73.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005, 287p.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.

_____; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZOUAIN, Deborah Moraes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 237p.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Entrevistado:

Cargo:

Data:

Descrever a mudança ocorrida na Delta, nos últimos dez anos.

1 . Mudança Organizacional Planejada

1.1 Fatores chave da Teoria de Mudança E e O

- Metas definidas a partir da mudança
- Ator(es) que introduziu a mudança.
- Ator(es) que gerenciou a mudança.
- Principais preocupações na mudança: cultura organizacional e comportamento ou estrutura e sistemas
- Existiu um plano de transição? Caso seja sim, quem o definiu?
- Ocorreu alguma situação não contemplada no plano?
- Se os resultados (meta) foram alcançados?
- Eles são divulgados? Como? Há alguma premiação em função deles?
- Houve utilização de consultores externos na mudança? Qual o papel principal deles?

1.2. Mudança planejada baseada na perspectiva do poder e da influência

- Quais os setores e/ou pessoas líderes no processo de mudança?
- Sentimento(s) em relação à mudança? Qual o seu ponto de vista em relação à época anterior e agora?
- Qual a percepção das posturas e atitudes das pessoas líderes na mudança? Houve alguma dificuldade?
- Como se deu o controle da mudança? Quem a controlou? Houve alguma influência negativa?
- Estratégias utilizadas para deter ou minimizar possíveis dificuldades.
- As relações internas de poder foram consideradas no plano de metas?

1.3. Indicadores considerados da estrutura organizacional

- A mudança contemplou alguma modificação no processo organizacional? Caso seja sim, exemplifique.
- Cargo(s) ou função(ões) do responsável(eis) pelo(s) processo(s) em modificação.
- Quadro funcional: alguma alteração. Caso seja sim, descreva-a;
- Como eram repassadas as políticas e os procedimentos pós-definição para ação?
- Qual a lógica da divisão do organograma da empresa? Permanece a anterior à mudança?

1.4. Indicadores considerados de tecnologia e processos organizacionais

- A mudança exigiu alteração nos equipamentos/tecnologia?
- Pode-se classificar que o nível da mudança foi gradual ou radical?
- Você considera que a mudança foi imediata ou contínua?
- Você avalia que o tempo de mudança foi curto, longo ou suficiente?
- A mudança foi setORIZADA ou ampla (em toda a empresa)? Como se desenvolveu a partir dos demais empregados?

- Houve retomada de algum processo existente antes da mudança? Exemplifique se for o caso.
- A mudança foi limitada ou atingiu a todas as funções?
- Havia algum risco organizacional para a sobrevivência da instituição? Havia alguma análise neste sentido?
- A mudança atingiu os eixos cultural ou estrutural?

1.5 Indicadores considerados na mudança de pessoas

- Tratamento destinado aos empregados no que se refere à mudança.
- Houve algum estudo de perfil x tempo para a mudança?
- O motivo da mudança foi explicitado? E compreendido?
- Estratégia utilizada para o repasse da mudança junto aos empregados.
- Houve alguma alteração nas condições de trabalho?
- Você diria que a mudança foi incorporada de forma mais veemente na mente das pessoas ou nos processos? É possível perceber isso?

1.6 Indicadores da mudança emergente

- Em algum momento da mudança houve improvisação? Cite se for o caso.
- Em algum momento houve situações surpreendentes, não planejadas. Cite-a(s).
- Houve algum dano na mudança? Caso seja sim, a alguém foi atribuída a responsabilidade?
- Alguma sugestão ocorreu na mudança oriunda de algum setor distante dos propositores da mudança? Caso seja sim, qual a forma de análise para possível adoção?

Outras perguntas complementares:

Houve alguma dificuldade que você tenha enfrentado na mudança?

Qual a sua percepção da empresa hoje em relação ao público externo? E ao interno?

Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Obrigada pela sua atenção!

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa

Prezado(a) funcionário(a),

A fim de atendimento a uma pesquisa de mestrado pela UNIPEL, estaremos aplicando o presente questionário, cujo objetivo de estudo é analisar a percepção dos funcionários desta empresa nos processos de mudança ocorridos nos últimos 10 anos.

A sua participação é importante, pois contribuirá para o estudo de teorias que validam os processos organizacionais discutidos no meio acadêmico.

Os dados obtidos serão tratados de forma informatizada, assegurando-se assim o sigilo das informações fornecidas e impedindo a identificação dos participantes desta pesquisa.

Após a conclusão do curso, uma cópia da dissertação será disponibilizada à empresa para fins de consulta.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Respeitosamente,

MPA/UNIPEL

Instruções Gerais

1. O questionário é composto por três seções: a primeira refere-se a dados pessoais; a segunda, a dados sobre as mudanças ocorridas em sua organização nos últimos 10 anos a partir de sua percepção; a terceira, refere-se também a mudança sob o ponto de vista da organização.
2. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você dê a sua opinião.
3. Por gentileza, não deixe nenhuma questão sem resposta.
4. O questionário visa retratar, de forma fiel, a sua percepção sobre o que vem ocorrendo em seu ambiente de trabalho. Portanto, fique à vontade para respondê-lo, independente das opiniões de colegas.
5. Os dados obtidos a partir deste questionário serão tratados de forma sigilosa e suas respostas serão anônimas. Portanto, não se faz necessária a informação sobre o seu nome.

DADOS PESSOAIS	
<p>1. Sexo:</p> <p>1.1. <input type="checkbox"/> masculino</p> <p>1.2. <input type="checkbox"/> feminino</p> <p>2. Idade:</p> <p>2.1. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>2.2. <input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos</p> <p>2.3. <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos</p> <p>2.4. <input type="checkbox"/> acima de 46 anos</p> <p>3. Estado civil</p> <p>3.1. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>3.2. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>3.3. <input type="checkbox"/> separado/divorciado</p> <p>3.4. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>3.5. <input type="checkbox"/> outros</p> <p>4. Número de filhos/pessoas que ficam sob a sua responsabilidade financeira</p> <p>4.1. <input type="checkbox"/> nenhum</p> <p>4.2. <input type="checkbox"/> de 1 a 3 filhos</p> <p>4.3. <input type="checkbox"/> acima de 4 filhos</p> <p>5. Média do rendimento familiar bruto em reais:</p> <p>5.1. <input type="checkbox"/> mais de 1 a 2 s.m.</p> <p>5.2. <input type="checkbox"/> mais de 2 a 5 s.m.</p> <p>5.3. <input type="checkbox"/> mais de 5 a 10 s.m.</p> <p>5.4. <input type="checkbox"/> mais de 10 s.m.</p> <p>6. Nível educacional alcançado</p> <p>6.1. <input type="checkbox"/> 1º grau completo</p> <p>6.2. <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto</p> <p>6.3. <input type="checkbox"/> 2º grau completo</p> <p>6.4. <input type="checkbox"/> 3º grau em curso</p> <p>6.5. <input type="checkbox"/> 3º grau completo</p> <p>6.6. <input type="checkbox"/> Pós- graduação</p>	<p>7. Tempo de serviço na empresa</p> <p>7.1. <input type="checkbox"/> até 2 anos</p> <p>7.2. <input type="checkbox"/> de 2,1 a 5 anos</p> <p>7.3. <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos</p> <p>7.4. <input type="checkbox"/> de 11 a 19 anos</p> <p>7.5. <input type="checkbox"/> acima de 20 anos</p> <p>8. Setor de trabalho:</p> <p>8.1. <input type="checkbox"/> Administrativo</p> <p>8.2. <input type="checkbox"/> Manutenção</p> <p>8.3. <input type="checkbox"/> Sala de aula</p> <p>8.4. <input type="checkbox"/> Supervisão</p> <p>8.5. <input type="checkbox"/> Laboratório</p> <p>8.6. <input type="checkbox"/> Biblioteca</p> <p>8.7. <input type="checkbox"/> Gerência</p> <p>9. Função na organização:</p> <p>9.1. <input type="checkbox"/> Administrativa</p> <p>9.2. <input type="checkbox"/> Operacional/manutenção</p> <p>9.3. <input type="checkbox"/> Operacional/ docência</p> <p>9.4. <input type="checkbox"/> Operacional/ supervisão</p> <p>9.5. <input type="checkbox"/> Operacional / outros _____</p> <p>10. Com que freqüência você convive socialmente (fora do trabalho) com seus colegas da empresa:</p> <p>10.1 <input type="checkbox"/> sempre</p> <p>10.2 <input type="checkbox"/> às vezes</p> <p>10.3 <input type="checkbox"/> raramente</p> <p>10.4 <input type="checkbox"/> nunca</p> <p>11. Com que freqüência você vem pensando em pedir sua demissão na instituição?</p> <p>11.1 <input type="checkbox"/> sempre</p> <p>11.2 <input type="checkbox"/> às vezes</p> <p>11.3 <input type="checkbox"/> raramente</p> <p>11.4 <input type="checkbox"/> nunca</p>

INFORMAÇÕES SOBRE A MUDANÇA	
12.Qual a mudança organizacional ocorrida na organização nos últimos 10 anos que impactou mais no dia-a-dia de seu trabalho?	
13.Com que freqüência você foi convidado a participar, de alguma forma, dessa mudança?	
13.1 <input type="checkbox"/> sempre	13.3 <input type="checkbox"/> raramente
13.2 <input type="checkbox"/> às vezes	13.4 <input type="checkbox"/> nunca
14.Com que freqüência as suas sugestões a respeito da mudança foram acatadas?	
14.1 <input type="checkbox"/> sempre	14.3 <input type="checkbox"/> raramente
14.2 <input type="checkbox"/> às vezes	14.4 <input type="checkbox"/> nunca

<p><i>Continue a responder o questionário baseando-se na resposta dada na questão anterior. Leia atentamente o conteúdo de cada pergunta e responda-a marcando um x em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita, conforme legenda.</i></p> <p>1 - Discordo totalmente - DT 2 - Discordo levemente - DL 3 - Nem concordo nem discordo - NCND 4 - Concordo levemente - CL 5 - Concordo totalmente - CD</p>										
Seção 1					1 DT	2 DL	3 NCND	4 CL	5 CT	
15. Você obteve informações sobre a mudança por meio da <i>intranet</i> ?										
16. A organização Delta lhe ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança por meio de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral?										
17. A organização Delta lhe ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança por meio de reuniões e palestras?										
18. As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da organização Delta foram, sozinhas, suficientes para tirar todas as dúvidas sobre a mudança?										
19. Seus colegas lhe transmitiram, em primeira mão, as informações sobre a mudança?										
20. As informações a respeito da mudança transmitida pelos seus colegas da organização Delta foram, por si só, suficientes para tirar todas as dúvidas sobre ela?										
21. As informações sobre a mudança que você recebeu de seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras?										
22. Dentre as mudanças que você recebeu de seus colegas da Delta, sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas?										
Seção 2					1 DT	2 DL	3 NCND	4 CL	5 CT	
23. Assim que você recebeu as primeiras informações sobre a mudança na organização, você a considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre ela?										
24. Apesar de ter aceitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante dela?										
25. Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, sentiu-se indeciso quanto ao seu impacto real na Delta e preferiu se informar melhor sobre ela?										
26. Primeiro, você considerou a mudança na Delta parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre ela?										
27. Você considerou ruim a proposta de mudança à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre ela?										
28. Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você tentou, de alguma forma, evitar que ela ocorresse?										
29. Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo?										
30. Apesar de ter rejeitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante dela?										
Seção 3					1 DT	2 DL	3 NCND	4 CL	5 CT	
31. Você cooperou ativamente com o processo de mudança na Delta por meio de sugestões espontâneas sobre a possibilidade dela dar certo?										
32. Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança em seu setor de trabalho?										
33. Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a instituição?										

34. Você aceitou, sem se opor, os preceitos da mudança como bons para o futuro da organização?					
35. Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a organização Delta?					
36. Às vezes você apoiou a mudança, outras vezes não?					
37. Você considerou alguns aspectos da mudança na organização Delta aceitáveis, enquanto outros aspectos são na sua opinião, inaceitáveis?					
38. Você procurou realizar as tarefas da maneira que sempre fez, não se importando se as regras mudaram?					
39. Na época da mudança, você não considerava seus os problemas pelos quais a organização Delta passava?					
40. No seu local de trabalho, você evitou debater sobre assuntos relativos à mudança na organização Delta porque você acreditava que existem assuntos mais importantes?					
41. Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança?					
42. Você trabalhou estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implantados na organização Delta durante a mudança?					
43. Você não se esforçou, além do que era normalmente esperado de você, a fim de ajudar a Organização Delta a ter sucesso na implementação da mudança?					
44. Você sentiu dificuldade em aprender novos métodos de trabalho exigidos com a implementação da mudança?					
45. Com os novos procedimentos de trabalho na organização Delta, a velocidade da realização do seu trabalho sumiu?					
46. Você não deu sugestões de melhoria das novas práticas implantadas na organização Delta?					
47. Você evitou divulgar os benefícios da mudança em seu local de trabalho?					
48. Depois da mudança na organização Delta, você tem procurado por outro emprego?					
49. Depois da mudança, você passou a faltar ao emprego mais do que faltava antes da implementação?					
50. Você pensa em abandonar o seu trabalho na organização Delta sem ter outro em vista?					
51. Você teve necessidade pessoal de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários para o sucesso da mudança na Delta?					
52. Às vezes, você observava que alguns colegas atuavam, deliberadamente, para que o trabalho saísse diferente do que foi projetado pela mudança?					
Seção 4					
	1 DT	2 DL	3 NCND	4 CL	5 CT
53. Você achava que, com a mudança na Organização você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário?					
54. Na sua opinião, a mudança iria gerar instabilidade nas funções?					
55. Para você, as oportunidades de promoção diminuíram após a mudança?					
56. Você ficou receoso quanto ao futuro da organização Delta após a implantação da mudança?					
57. Você teve medo de não aprender as novas técnicas de trabalho previstas na mudança?					
58. Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis?					
59. Para você, a mudança tornaria o seu trabalho mais difícil?					
60. Você achou que a mudança tornaria o seu trabalho menos interessante?					

61. Você não gostaria de se afastar das pessoas com quem convive e gosta de trabalhar na organização Delta?					
62. Você tinha medo de que, com a mudança, pessoas de quem você gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor?					
63. Você tinha medo de ser re-allocado para unidades onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e de quem não gostam de você?					
64. Você acredita que mudança aumentaria o seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com os colegas?					
65. Você se comportava no sentido de manter as coisas na organização Delta como estavam antes da mudança, porque você acreditava que elas estavam certas?					
66. Você não acredita que as formas sugeridas pela mudança para a realização do trabalho seriam melhores do que como estava acostumado a fazer?					
67. Na realidade, você considerava desnecessária a mudança implementada na organização Delta?					
68. Você não acreditava que os especialistas externos responsáveis pela mudança sabiam mais sobre o que é melhor para a organização Delta do que as pessoas que trabalham aqui?					
69. Você achou que a mudança realizada na organização Delta serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho organizacional?					
Seção 5	1 DT	2 DL	3 NCND	4 CL	5 CT
70. A organização Delta fornece aos seus empregados rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado?					
71. A organização Delta investe em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal?					
72. A organização Delta não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas?					
73. Seu grupo de trabalho na organização Delta lhe critica quando você tenta inovar as suas práticas?					
74. Seu grupo de trabalho é claro em relação a como ele espera que você se comporte?					
75. Durante a mudança na organização Delta, seu grupo de trabalho lhe pressionou para continuar realizando o seu trabalho da mesma maneira antiga?					
76. Durante a mudança na organização Delta, você se comportou no sentido de tentar manter a sua posição na organização?					
77. Os grupos que possuem maior poder de decisão na organização Delta se comportaram para lhe influenciar a mudança de forma a manter ou aumentar seu poder dentro da organização?					
78. As experiências anteriores de mudanças malsucedidas na organização Delta o tornaram descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças nesta organização?					
79. Quando uma mudança é proposta na organização Delta, você acha que é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no fim das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar?					

Muito obrigada!

APÊNDICE C – Teste de normalidade, assimetria e curtose dos dados

TABELA 32

Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 1

Perguntas	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria		Curtose	
	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p
P15	0,320	0,000	0,489	0,035	-1,353	0,003
P16	0,267	0,000	0,065	0,781	-1,596	0,001
P17	0,293	0,000	-0,810	0,001	-0,551	0,240
P18	0,217	0,000	-0,157	0,498	-1,194	0,010
P19	0,226	0,000	-0,065	0,780	-1,332	0,004
P20	0,214	0,000	0,147	0,524	-1,364	0,003
P21	0,200	0,000	-0,131	0,576	-1,187	0,011
P22	0,181	0,000	-0,193	0,412	-1,050	0,026

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 33

Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 2

Perguntas	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria		Curtose	
	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p
P23	0,226	0,000	0,226	0,328	-1,314	0,004
P24	0,298	0,000	-1,406	0,000	1,190	0,011
P25	0,228	0,000	-0,717	0,002	-0,387	0,409
P26	0,252	0,000	-0,988	0,000	0,194	0,674
P27	0,268	0,000	0,706	0,003	-0,796	0,090
P28	0,367	0,000	1,145	0,000	-0,058	0,901
P29	0,305	0,000	1,117	0,000	0,016	0,972
P30	0,222	0,000	0,176	0,451	-1,493	0,001

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 34

Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 3

Perguntas	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria		Curtose	
	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p
P31	0,208	0,000	-0,495	0,034	-1,078	0,021
P32	0,240	0,000	-0,700	0,003	-0,506	0,277
P33	0,205	0,000	-0,648	0,006	-0,629	0,178
P34	0,205	0,000	-0,630	0,006	-0,660	0,152
P35	0,227	0,000	0,194	0,405	-1,474	0,002
P36	0,225	0,000	-0,248	0,295	-1,308	0,006
P37	0,256	0,000	-0,565	0,017	-0,845	0,074
P38	0,241	0,000	0,470	0,044	-1,469	0,002
P39	0,292	0,000	0,859	0,000	-0,220	0,650
P40	0,263	0,000	1,067	0,000	0,092	0,844
P41	0,439	0,000	1,590	0,000	1,246	0,007
P42	0,222	0,000	-0,563	0,016	-0,911	0,051
P43	0,423	0,000	1,941	0,000	2,768	0,000
P44	0,284	0,000	0,750	0,001	-0,828	0,076
P45	0,307	0,000	1,005	0,000	0,029	0,951
P46	0,223	0,000	0,776	0,001	-0,637	0,171
P47	0,340	0,000	1,428	0,000	1,273	0,006
P48	0,411	0,000	1,186	0,000	0,045	0,923
P49	0,536	0,000	3,522	0,000	12,766	0,000
P50	0,486	0,000	2,567	0,000	6,042	0,000
P51	0,408	0,000	1,183	0,000	-0,035	0,939
P52	0,232	0,000	0,391	0,093	-1,149	0,013

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 35

Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 4

Perguntas	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria		Curtose	
	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p
P53	0,263	0,000	0,714	0,002	-0,821	0,078
P54	0,256	0,000	0,362	0,121	-1,321	0,005
P55	0,198	0,000	0,276	0,236	-1,230	0,008
P56	0,269	0,000	0,597	0,011	-1,211	0,010
P57	0,369	0,000	1,152	0,000	-0,195	0,679
P58	0,298	0,000	1,070	0,000	-0,028	0,952
P59	0,332	0,000	1,198	0,000	0,301	0,517
P60	0,400	0,000	1,417	0,000	0,837	0,073
P61	0,247	0,000	-0,740	0,002	-0,987	0,035
P62	0,213	0,000	0,064	0,783	-1,579	0,001
P63	0,302	0,000	0,736	0,002	-1,022	0,029
P64	0,309	0,000	0,877	0,000	-0,486	0,300
P65	0,238	0,000	0,770	0,001	-0,414	0,383
P66	0,244	0,000	0,425	0,073	-1,108	0,019
P67	0,215	0,000	0,522	0,026	-1,030	0,028
P68	0,164	0,001	0,095	0,684	-1,255	0,007
P69	0,166	0,000	0,132	0,578	-1,360	0,004

Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 36

Teste de normalidade, assimetria e curtose da Seção 5

Perguntas	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria		Curtose	
	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p	Estatística	Valor-p
P70	0,174	0,000	0,019	0,937	-1,440	0,002
P71	0,319	0,000	-1,291	0,000	0,562	0,233
P72	0,215	0,000	0,246	0,297	-1,133	0,016
P73	0,243	0,000	0,516	0,029	-1,007	0,033
P74	0,245	0,000	-0,668	0,005	-0,567	0,231
P75	0,318	0,000	0,809	0,001	-0,763	0,105
P76	0,192	0,000	-0,664	0,005	-0,848	0,072
P77	0,234	0,000	0,081	0,734	-0,997	0,037
P78	0,322	0,000	0,682	0,004	-0,703	0,134
P79	0,315	0,000	1,026	0,000	-0,197	0,671

Fonte: Questionários da pesquisa.

APÊNDICE D – Tabelas e gráficos da análise fatorial

TABELA 37

Matriz de correlação das perguntas da Seção 1

Perguntas	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
P16	0,563*	-	-	-	-	-	-
P17	0,174**	0,436*	-	-	-	-	-
P18	0,263*	0,378*	0,5528	-	-	-	-
P19	-0,019	0,159**	0,078	0,255*	-	-	-
P20	0,113	0,274*	0,159**	0,381*	0,707*	-	-
P21	-0,073	0,072	0,060	0,176**	0,584*	0,546*	-
P22	0,027	0,069	0,006	0,275*	0,369*	0,417*	0,420*

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 38

Matriz de correlação das perguntas da Seção 2

Perguntas	P23	P24	P25	P26	P27	P28
P24	-0,003	-	-	-	-	-
P25	0,027	0,330*	-	-	-	-
P26	0,146	0,273*	0,288*	-	-	-
P27	0,213*	-0,183**	0,098	-0,025	-	-
P28	0,121	-0,025	0,243*	-0,039	0,405*	-
P29	0,201*	-0,339*	-0,122	-0,017	0,283*	0,245*
P30	0,021	-0,080	0,237*	0,194*	0,321*	0,378*

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 39

Matriz de correlação das perguntas da Seção 3 (Primeira parte)

Perguntas	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40
P32	0,496*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P33	0,253*	0,511*	-	-	-	-	-	-	-	-
P34	0,157**	0,206*	0,498*	-	-	-	-	-	-	-
P35	-0,096	-0,141	-0,147	-0,136	-	-	-	-	-	-
P36	-0,008	-0,056	-0,109	-0,250*	0,442*	-	-	-	-	-
P37	-0,020	-0,151	-0,223*	-0,163**	0,229*	0,442*	-	-	-	-
P38	-0,171**	-0,219*	-0,169**	-0,025	0,286*	0,224*	0,042	-	-	-
P39	-0,038	-0,208*	-0,050	0,047	0,373*	0,138	0,012	0,248*	-	-
P40	-0,070	-0,110	-0,177**	-0,142	0,216*	0,099	0,058	0,242*	0,407*	-
P41	-0,208*	-0,090	-0,057	-0,085	0,264*	0,089	0,021	0,185*	0,391*	0,484*
P42	0,007	0,001	0,234*	0,169**	0,098	-0,088	0,029	-0,016	-0,170**	-0,022
P43	-0,059	-0,030	-0,078	-0,144	0,068	0,073	-0,057	0,088	0,209*	0,391*
P44	-0,065	-0,051	-0,085	-0,244*	0,265*	0,188*	0,078	0,014	0,193*	0,097
P45	-0,132	-0,248*	-0,128	-0,071	0,128	0,014	0,151	0,146	0,282*	0,307*
P46	-0,337*	-0,246*	-0,032	0,036	0,100	-0,011	0,096	0,105	0,221*	0,316*
P47	-0,234*	-0,302*	-0,244*	-0,226*	0,180**	0,148	0,089	0,220*	0,149	0,352*
P48	-0,167**	-0,094	-0,247*	-0,353*	0,196*	0,269*	0,129	0,165**	0,059	0,187*
P49	-0,175**	-0,085	-0,120	-0,076	0,095	-0,033	-0,122	0,027	0,290*	0,179**
P50	-0,187*	-0,136	-0,193*	-0,087	0,158**	0,018	0,015	0,139	0,227*	0,202*
P51	-0,067	0,099	0,044	0,023	0,205*	0,049	0,019	0,058	0,143	0,125
P52	0,042	0,124	0,010	0,072	0,058	0,072	0,157**	-0,105	-0,031	0,103

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 40

Matriz de correlação das perguntas da Seção 3 (Segunda parte)

Perguntas	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51
P42	-0,034	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P43	0,518*	-0,157**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P44	0,230*	-0,021	0,236*	-	-	-	-	-	-	-	-
P45	0,407*	-0,112	0,379*	0,251*	-	-	-	-	-	-	-
P46	0,189*	-0,042	0,206*	0,110	0,357*	-	-	-	-	-	-
P47	0,378*	-0,067	0,346*	0,155	0,289*	0,327*	-	-	-	-	-
P48	0,194*	-0,014	0,291*	0,275*	0,041	0,047	0,265*	-	-	-	-
P49	0,276*	-0,213*	0,383*	0,193*	0,101	0,188*	0,272*	0,421*	-	-	-
P50	0,225*	-0,138	0,322*	0,134	0,110	0,122	0,249*	0,470*	0,550*	-	-
P51	0,206*	-0,006	0,115	0,028	-0,011	-0,093	0,018	0,327*	0,243*	0,241*	-
P52	-0,111	-0,167**	0,091	0,009	0,103	0,228*	0,091	0,144	0,017	0,048	0,021

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 41

Matriz de correlação das perguntas da Seção 4 (Primeira parte)

Perguntas	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61
P54	0,484*	-	-	-	-	-	-	-	-
P55	0,378*	0,379*	-	-	-	-	-	-	-
P56	0,400*	0,446*	0,470*	-	-	-	-	-	-
P57	0,321*	0,330*	0,259*	0,529*	-	-	-	-	-
P58	0,405*	0,372*	0,451*	0,645*	0,470*	-	-	-	-
P59	0,388*	0,361*	0,264*	0,469*	0,622*	0,639*	-	-	-
P60	0,389*	0,365*	0,362*	0,438*	0,451*	0,644*	0,649*	-	-
P61	0,114	0,117	0,136	0,083	0,119	0,122	0,169	0,011	-
P62	0,257*	0,278*	0,236*	0,340*	0,311*	0,243*	0,344*	0,347*	0,198*
P63	0,207*	0,156**	0,259*	0,244*	0,451*	0,266*	0,420*	0,457*	0,050
P64	0,282*	0,125	0,125	0,160**	0,405*	0,364*	0,401*	0,429*	0,053
P65	-0,010	0,054	0,107	0,157**	0,141	0,153	0,186*	0,242*	-0,010
P66	0,137	0,255*	0,320*	0,325*	0,139	0,408*	0,181**	0,369*	-0,003
P67	0,277*	0,276*	0,303*	0,452*	0,288*	0,562*	0,486*	0,481*	0,184**
P68	0,321*	0,230*	0,202*	0,196*	0,072	0,178**	0,202*	0,109*	0,146
P69	0,389*	0,361*	0,308*	0,543*	0,364*	0,513*	0,431*	0,402*	0,038

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 42

Matriz de correlação das perguntas da Seção 4 (Segunda parte)

Perguntas	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68
P63	0,422*	-	-	-	-	-	-
P64	0,304*	0,427*	-	-	-	-	-
P65	0,274*	0,043	0,169**	-	-	-	-
P66	0,184**	0,197*	0,273*	0,402*	-	-	-
P67	0,382*	0,279*	0,250*	0,320*	0,312*	-	-
P68	0,344*	0,189*	0,185*	0,046	0,073	0,403*	-
P69	0,453*	0,362*	0,246*	0,160**	0,315*	0,476*	0,306*

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 43

Matriz de correlação das perguntas da Seção 5

Perguntas	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78
P71	0,199	-	-	-	-	-	-	-	-
P72	0,216*	0,014	-	-	-	-	-	-	-
P73	0,131	-0,037	0,322*	-	-	-	-	-	-
P74	0,161**	0,205*	-0,077	-0,013	-	-	-	-	-
P75	0,107	-0,210*	0,261*	-0,087	-	-	-	-	-
P76	-0,095	-0,100	-0,317*	-0,010	0,172	0,098	-	-	-
P77	0,233*	-0,065	0,051	0,130	-0,003**	0,142	0,121	-	-
P78	0,205*	-0,215*	0,019	0,162**	-0,042	0,253*	0,024	0,391*	-
P79	0,133	-0,301*	0,193*	0,166**	-0,148	0,382*	0,145	0,126	0,389*

Fonte: Questionários da pesquisa.

Nota: * Significante a 5%.

** Significante a 10%.

TABELA 44

Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 1

Fatores	Autovalor	Percentual de Variância	Percentual cumulativo de variância
1	2,966	37,1%	37,1%
2	1,874	23,4%	60,5%
3	0,942	11,8%	72,3%
4	0,734	9,2%	81,4%
5	0,497	6,2%	87,7%
6	0,411	5,1%	92,8%
7	0,304	3,8%	96,6%
8	0,272	3,4%	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

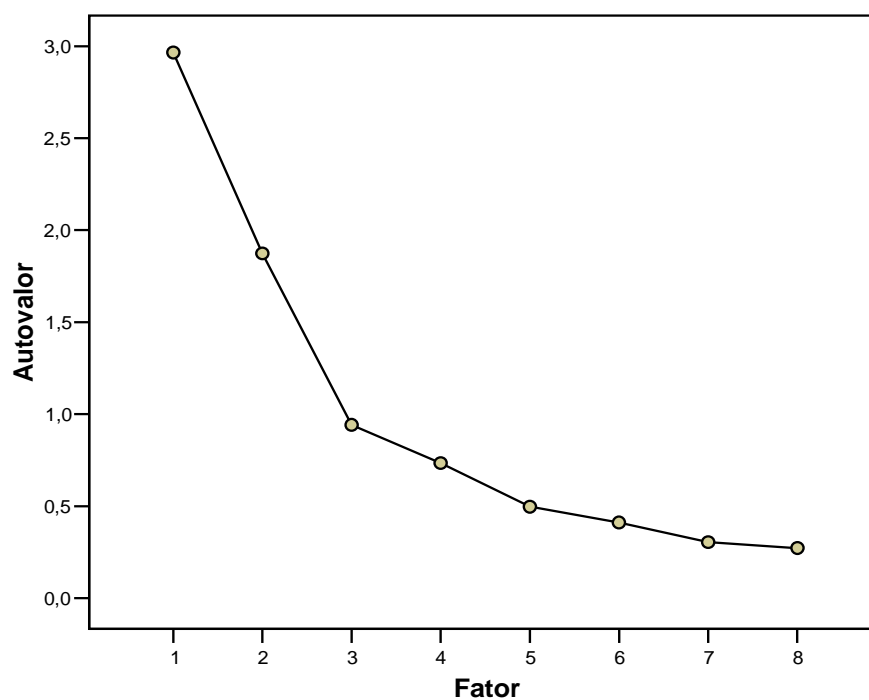


GRÁFICO 1 – Autovalor para o critério do Teste *Scree* da Seção 1
 Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 45

Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 2

Fatores	Autovalor	Percentual de Variância	Percentual cumulativo de variância
1	2,106	26,3%	26,3%
2	1,646	20,6%	46,9%
3	1,091	13,6%	60,5%
4	0,888	11,1%	71,6%
5	0,680	8,5%	80,1%
6	0,604	7,5%	87,7%
7	0,524	6,6%	94,2%
8	0,460	5,8%	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

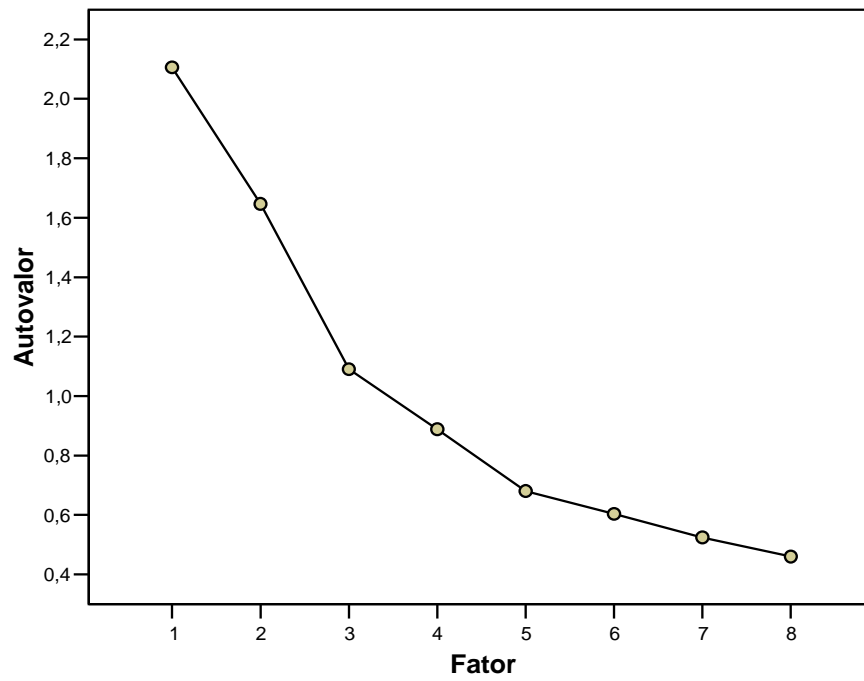


GRÁFICO 2 – Autovalor para o critério do Teste *Scree* da Seção 2
Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 46

Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 3

Fatores	Autovalor	Percentual de Variância	Percentual cumulativo de variância
1	3,828	17,4%	17,4%
2	2,017	9,2%	26,6%
3	1,909	8,7%	35,2%
4	1,749	8,0%	43,2%
5	1,522	6,9%	50,1%
6	1,322	6,0%	56,1%
7	1,164	5,3%	61,4%
8	1,066	4,8%	66,3%
9	0,983	4,5%	70,7%
10	0,823	3,7%	74,5%
11	0,765	3,5%	77,9%
12	0,692	3,1%	81,1%
13	0,619	2,8%	83,9%
14	0,587	2,7%	86,6%
15	0,533	2,4%	89,0%
16	0,442	2,0%	91,0%
17	0,410	1,9%	92,9%
18	0,390	1,8%	94,6%
19	0,353	1,6%	96,2%
20	0,339	1,5%	97,8%
21	0,262	1,2%	99,0%
22	0,227	1,0%	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

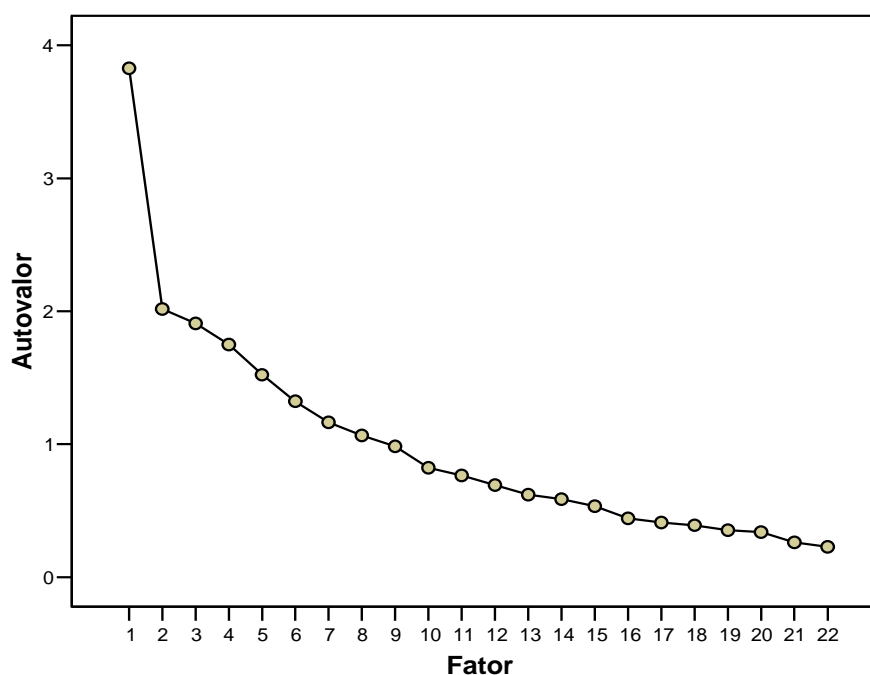


GRÁFICO 3 – Autovalor para o critério do Teste *Scree* da Seção 3
 Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 47

Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 4

Fatores	Autovalor	Percentual de Variância	Percentual cumulativo de variância
1	5,713	33,6%	33,6%
2	1,463	8,6%	42,2%
3	1,379	8,1%	50,3%
4	1,267	7,5%	57,8%
5	1,005	5,9%	63,7%
6	0,891	5,2%	68,9%
7	0,833	4,9%	73,8%
8	0,766	4,5%	78,3%
9	0,631	3,7%	82,0%
10	0,601	3,5%	85,6%
11	0,542	3,2%	88,8%
12	0,448	2,6%	91,4%
13	0,396	2,3%	93,7%
14	0,349	2,1%	95,8%
15	0,266	1,6%	97,4%
16	0,238	1,4%	98,8%
17	0,212	1,2%	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

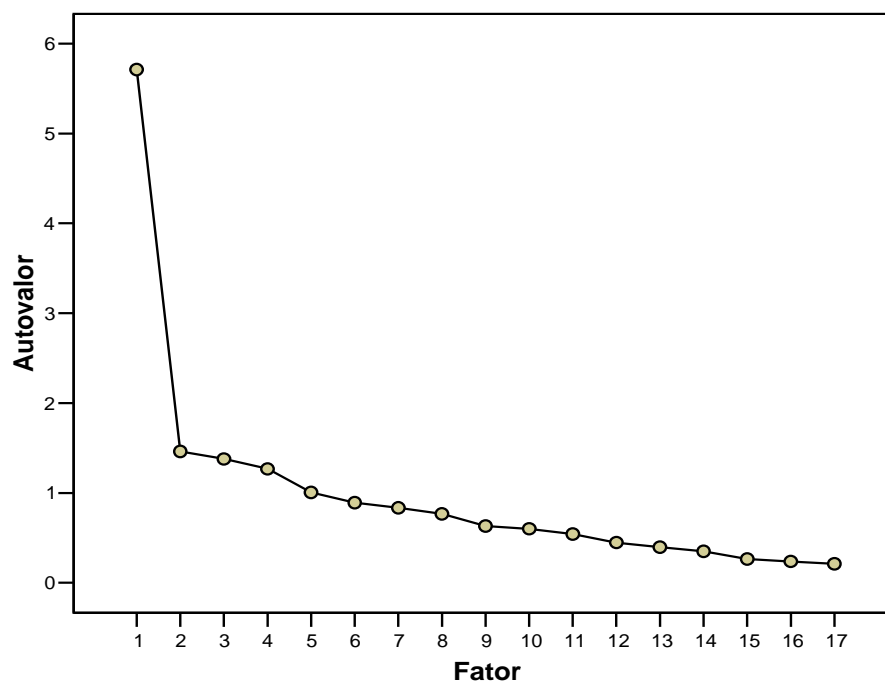


GRÁFICO 4 – Autovalor para o critério do Teste *Scree* da Seção 4
 Fonte: Questionários da pesquisa.

TABELA 48

Autovalores e variância explicada dos fatores da Seção 5

Fatores	Autovalor	Percentual de Variância	Percentual cumulativo de variância
1	2,248	22,5%	22,5%
2	1,624	16,2%	38,7%
3	1,301	13,0%	51,7%
4	1,096	11,0%	62,7%
5	0,865	8,6%	71,3%
6	0,746	7,5%	78,8%
7	0,616	6,2%	85,0%
8	0,578	5,8%	90,7%
9	0,519	5,2%	95,9%
10	0,406	4,1%	100,0%

Fonte: Questionários da pesquisa.

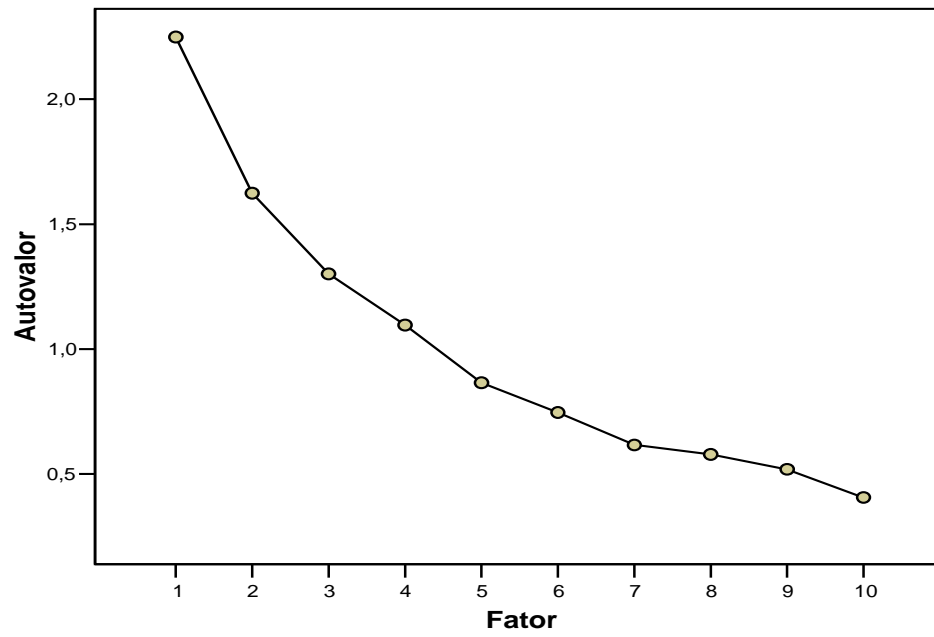


GRÁFICO 5 – Autovalor para o critério do Teste *Scree* da Seção 5
Fonte: Questionários da pesquisa.

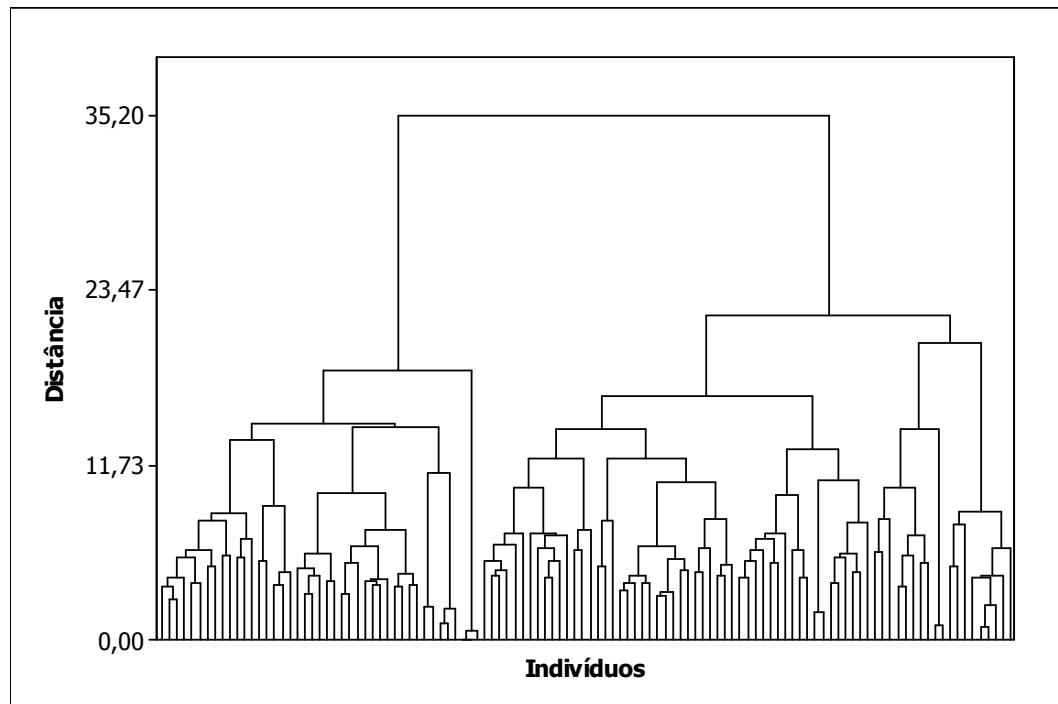


FIGURA 6 - Dendrograma para análise de *clusters* pelo método de Ward
Fonte: Questionários da pesquisa.