

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILA AMARO QUINTAS**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS HÍBRIDAS:  
Análise das respostas individuais de trabalhadores à implantação da avaliação de  
desempenho**

**BELO HORIZONTE – MG  
2017**

CAMILA AMARO QUINTAS

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS HÍBRIDAS:  
Análise das respostas individuais de trabalhadores à implantação da avaliação de  
desempenho**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais

Orientação: Renata Simões Guimarães e Borges, PhD.

BELO HORIZONTE – MG  
2017



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **CAMILA AMARO QUINTAS**, REGISTRO N° 625/2017. No dia 11 de dezembro de 2017, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de novembro de 2017, para julgar o trabalho final intitulado "**Mudança Organizacional em Empresas Híbridas: Análise das Respostas Individuais de Trabalhadores à Implantação da Avaliação de Desempenho**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2017.

NOMES

ASSINATURAS

Prof\*.Dr\*.Renata Simões Guimarães e Borges.  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof\*.Dr\*.Janete Lara de Oliveira.....  
(CEPEAD/ UFMG)

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira .....  
(Centro Universitário UNIHORIZONTES/MG)

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Teresa de Calcuta.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a oportunidade de ser aluna e de conseguir concluir um curso de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais, algo que sempre sonhei e que hoje enche meu peito de alegria e meu coração de orgulho por esta conquista.

Aos meus pais, pelo incentivo, por não me deixarem desistir e por me proporcionarem uma família amorosa, equilibrada e que sempre foi meu porto seguro.

À minha irmã, Bruna, pelas inúmeras horas escutando meus desabafos e angústias, não só com relação ao mestrado, mas diante de todos os novos desafios que enfrento em minha vida. Saiba que você é tudo para mim!

Ao meu namorado Marcelo, pelo apoio incondicional e por me transmitir equilíbrio e serenidade nos momentos em que eu mais precisei. Você apareceu na minha vida quando eu menos esperava, mas fez com que ela se tornasse muito mais incrível. Amo você!

À minha querida orientadora, Renata, pela acolhida e pela paciência, principalmente durante o meu primeiro ano no mestrado, período de muita dificuldade e adaptação com o mundo da pesquisa. Sou grata pela confiança que depositou em mim e no meu trabalho e por acreditar que eu seria capaz de encarar e vencer este desafio. Sem você este sonho não teria sido possível. Deixo aqui o meu carinhoso “muito obrigada!”

A todos os meus familiares, em especial à minha madrinha amada, Eunice, pelas palavras doces que fazem tão bem ao meu coração e pelos conselhos, que quero levar sempre comigo. Também a minha prima querida Arlinda, por me acolher em sua casa, sempre que ficava até tarde na Federal, preparando deliciosas comidinhas para mim!

Aos meus colegas de linha de pesquisa: Jussara, Lucas, Tiago e João Paulo, pela amizade construída, pelos bons momentos que passamos juntos, pelo apoio nas horas difíceis e pelas palavras de companheirismo.

Aos meus amigos de mestrado, por todos os momentos felizes e únicos que passamos juntos: churrascos, resenhas e conversas aleatórias. Mas sobretudo, por ampliarem minha visão de

mundo, por me proporcionarem reflexões extremamente ricas sobre assuntos os mais variados possíveis e por me ajudarem a ser uma pessoa mais forte e com uma capacidade crítica muito mais aguçada. Deixo aqui um agradecimento especial a Jussara, Dani, Matheus Arcelo e Lucas.

Às meninas do grupo de pesquisa NEG, em especial a Gabi e Lívia, pela parceria nos trabalhos e produções acadêmicas, mas também pelas valiosas dicas e trocas de experiências tão enriquecedoras!

Ao meu gerente, Christiano Leal, e ao meu coordenador, Carlos Araújo, por acreditarem em minha capacidade e por me permitirem conciliar meu trabalho com o mestrado.

Aos meus professores do Mestrado – em especial a Janete Lara e Ivan Beck – por terem me impulsionado com questionamentos desafiadores e com considerações valiosas para a minha pesquisa.

Aos meus queridos alunos que tive ao longo da jornada do mestrado e a todos que contribuíram de alguma maneira para esta formação de mestre.

## RESUMO

Esta dissertação, que aborda a temática de “Mudança organizacional em empresas híbridas”, tem por objetivo explicitar a relação existente entre os antecedentes da mudança, com as respostas individuais dos trabalhadores de empresas híbridas pertencentes ao sistema S. Consiste em uma pesquisa de caráter explicativo e de natureza quantitativa, que utiliza da aplicação de um *survey*. A pesquisa foi realizada em duas organizações híbridas situadas na região Sudeste do Brasil. Foram aplicados 386 questionários padronizados, por meio da ferramenta *Google Forms*. Os métodos de análise utilizados contemplaram a análise descritiva dos níveis de cooperação ou de resistência à mudança e das respostas individuais dos trabalhadores submetidos à implantação da avaliação de desempenho em relação às dimensões cognitiva, emocional e comportamental. Também foi realizada a análise de correlação, a validação do modelo de mensuração e por fim foi feita a análise do modelo estrutural, que consistiu na realização do teste das hipóteses. Os resultados encontrados sugerem que a resistência do grupo de trabalho à implantação da avaliação de desempenho impacta as atitudes dos funcionários, mas não é capaz de influenciar seus pensamentos e crenças. Já a percepção de ameaça ao convívio social que a implantação da AD pode representar não é capaz de afetar as atitudes nem o cognitivo dos trabalhadores. Por sua vez, a decisão prévia do respondente acerca do projeto de mudança a ser implementado impactou as respostas individuais tanto na dimensão cognitiva quanto na comportamental, assim como as experiências anteriores dos respondentes com processos de mudança. Por fim, verificou-se que a consistência percebida pelo indivíduo em relação aos processos de mudanças organizacionais é capaz de influenciar significativamente sua resposta cognitiva, mas o mesmo não se aplica a sua resposta comportamental.

Palavras chaves: Mudança organizacional. Respostas individuais à mudança. Antecedentes à mudança. Avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

This dissertation addresses the theme of organizational change in hybrid companies and aims to understand the relationship between the antecedents to change and the individual responses of the workers of hybrid companies belonging to the S system in Brazil. The present work comprises an exploration research of quantitative nature by means of a survey. The research was carried out in two hybrid organizations located in the southeastern region of Brazil. A total of 386 standardized questionnaires were applied by means of Google Forms. The analysis methods used included a descriptive analysis of the levels of cooperation or resistance to change and the individual responses of the workers submitted to the implementation of performance evaluation in relation to the cognitive, emotional and behavioral dimensions; a correlation analysis was also performed, in addition to the validation of the measurement model. Besides, the analysis of the structural model was carried out by testing the hypotheses. The results suggest that the resistance of the work group during the implementation of performance evaluation impacts the attitudes of employees but it is not able to influence their thoughts and beliefs. On the other hand, the perception of a possible threat to the social life that the implementation of AD may represent is not capable of affecting the behavior or the cognition of the workers. In turn, not only the respondents' prior decision about the change project to be implemented but also the previous experiences of respondents with change processes impacted individual responses on both cognitive and behavioral dimensions. Finally, it was verified that the consistency perceived by the individual throughout processes of organizational change is able to significantly influence one's cognitive response, but the same fact does not apply to one's behavioral response.

**Key words:** Organizational change. Individual responses to change. Antecedents to change. Performance evaluation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações de uma organização híbrida.....	23
Figura 2 - Modelo proposto de avaliação das respostas individuais à mudança.....	38
Figura 3 - Fórmula de Barnett para cálculo amostral.....	40
Figura 4 – Análise do modelo de pesquisa proposto.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes quanto ao sexo.....	49
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes quanto à idade.....	49
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade.....	50
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes quanto ao cargo.....	50
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes quanto à remuneração.....	51
Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de empresa.....	51
Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes quanto ao ano em que foi avaliado.....	52

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Média e desvio-padrão dos antecedentes da mudança organizacional.....	53
Tabela 2 - Média e desvio-padrão das respostas individuais à mudança .....	53
Tabela 3 – Resultado da análise de correlação.....	55
Tabela 4 – Resultado do modelo de medição.....	57
Tabela 5 – Resultado do teste de hipótese.....	59

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	43
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	18
1.1.2 Objetivos específicos .....	18
<b>1.2 Relevância do estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Mudança organizacional.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Mudança organizacional em empresas híbridas .....	25
<b>2.2 Resposta individual a mudança.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Antecedentes da resposta individual à mudança .....</b>	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 População e amostra.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Coleta de dados .....</b>	<b>46</b>
<b>3.5 Análise dos dados.....</b>	<b>46</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Dados demográficos.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Estatística descritiva.....</b>	<b>53</b>
4.2.1 Antecedentes à mudança .....	53
4.2.2 Respostas individuais à mudança .....	54
<b>4.3 Modelo de mensuração.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Modelo estrutural – Teste das hipóteses.....</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema “Mudanças Organizacionais” tem sido largamente discutido, devido às constantes alterações vivenciadas pelas organizações e à rapidez com que essas são propostas e estabelecidas. Em geral, as mudanças visam possibilitar às organizações encarar a competitividade crescente do mercado, as novas leis e regulamentos, a introdução de novas tecnologias e as inúmeras possibilidades de variações nas preferências de consumidores ou parceiros (BORGES, 2009).

Para Nadler (1987), a mudança organizacional é considerada uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais: trabalho, pessoas, cultura e estrutura. Gioia e Chittipeddi (1991) reforçam que a mudança envolve um esforço para alterar a maneira de pensar e de agir dos empregados, de modo a obter vantagem em determinadas oportunidades identificadas no mercado ou lidar com as ameaças do ambiente.

Apesar de reconhecidamente necessárias, as mudanças nem sempre alcançam os resultados esperados (MARQUES et al., 2014). Dados das pesquisas de Miller (2001), apontam que 70,0% das mudanças propostas nas organizações fracassam e que a principal causa disso recai sobre as atitudes negativas dos funcionários diante de tais transformações (ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993). Lines (2005) corrobora com os autores ao apontar que um dos pontos cruciais do processo de mudança envolve a compreensão da atitude dos funcionários, dado que a capacidade de uma organização de promover modificações em suas rotinas de trabalho é influenciada decisivamente pela resposta manifestada por seus funcionários.

A resposta individual à mudança pode ser entendida como a avaliação geral que o indivíduo faz da transformação a que está submetido que, de acordo com Lines (2005), resulta em uma atitude favorável ou desfavorável em relação a ela. Para Piderit (2000), a resposta individual a mudança avalia a atitude dos funcionários submetidos a transformações em seu ambiente de trabalho. Para a mesma autora, esse fenômeno pode ser segregado em três dimensões: cognitiva, emocional e comportamental. A dimensão cognitiva avalia o que o indivíduo pensa; a emocional, o que ele sente; e a comportamental, como ele se comporta em relação à mudança. O modelo proposto por Piderit (2000) permite avaliar de forma multidimensional as respostas

dos indivíduos. É, portanto, uma alternativa robusta para o estudo das manifestações dos empregados, atreladas a transformações em seu ambiente laboral (SZABLA, 2007). Por esse motivo, esse modelo será utilizado nesta pesquisa.

A resposta individual à mudança sofre a influência direta dos significados compartilhados pelos indivíduos envolvidos na mudança (THOMAS; SARGENT; HARDY, 2011). Esses significados podem refletir aspectos positivos e negativos da mudança, resultantes, muitas vezes, da forma impositiva com a qual ela foi conduzida. Dentre as possíveis respostas diante da mudança organizacional, citam-se a resistência e a cooperação como dois extremos possíveis (MARQUES, 2011). Piderit (2000) amplia esse entendimento ao afirmar que o posicionamento de funcionários diante de uma transformação pode se alicerçar, além do binômio cooperação – resistência, naquilo que a autora denomina de “respostas ambivalentes”. Neste caso, o indivíduo apresenta, concomitantemente, respostas positivas em relação a alguns aspectos da mudança e respostas negativas quanto a outras particularidades dela.

A cooperação com a mudança é definida como o engajamento e a participação ativa do funcionário, que contribui para o estabelecimento da transformação planejada pela organização (KIM et al., 2011). Já a resistência é entendida como o comportamento defensivo, que tem por objetivo a proteger o indivíduo dos efeitos da mudança, sejam eles reais ou imaginários (NOGUEIRA, 1991). A resistência é compreendida também como uma tentativa de preservar o *status quo*, em resposta a uma pressão para modificá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A relevância do estudo da resistência recai sobre o fato de que ela é um dos principais fatores que levam ao fracasso de mudanças organizacionais planejadas (MARQUES, 2011; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993). Nesse caso, os indivíduos que resistem tendem a apresentar comportamentos e ações que inibam ou dificultem a consolidação das modificações que se pretendem estabelecer. Assim, evitar a resistência torna-se elemento chave para o sucesso de uma mudança. Para isso, é necessário conhecer mais profundamente esse fenômeno, bem como seus antecedentes.

Em extensa revisão de literatura, Marques (2011) propõe um modelo de avaliação da resistência e cooperação à mudança que contempla cinco antecedentes. São eles: indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior

com processos de mudança. Os referidos antecedentes estão de acordo com aqueles propostos em pesquisa nacionais (HERNANDEZ; CALDAS, 1991; MARQUES, CHAVES e DIAS, 2005; NOGUEIRA, 1991) e internacionais (SZABLA, 2007; OREG, 2006; CHREIM, 2006; LEWIS, 2006), abarcando o tema de forma multidimensional. O antecedente indecisão e inconclusão avalia o grau em que o respondente se sente suficiente informado acerca da mudança. Ameaça ao convívio social mede até que ponto o indivíduo julga que seu convívio social no trabalho será prejudicado em função do estabelecimento da transformação. Consistência percebida avalia o quanto o respondente percebe consistência na modificação ao qual está submetido. Resistência do grupo mede se o respondente se sente pressionado pelo grupo para não apoiar a transformação. Experiência anterior avalia se o indivíduo teve experiências predecessoras malsucedidas com processos de mudança de mesmo escopo daquela que se pretende implantar.

Diante do que foi exposto até o momento, percebe-se a necessidade de se dedicar maior atenção ao estudo da mudança e da resposta dos indivíduos a ela, bem como de seus antecedentes. No entanto, a mudança, que já é um processo difícil para as organizações públicas ou privadas, torna-se um desafio ainda maior para as empresas híbridas. De acordo com Koppell (2003), as organizações híbridas são aquelas que possuem componentes e lógicas de três setores distintos: público, privado e sem fins lucrativos. Wood Jr (2010) complementa ao afirmar que esse tipo de organização atua na interface entre o setor público e o privado, atendendo, dessa forma, a demandas tanto públicas como do mercado. Considerando o número de atores envolvidos vinculados à esfera privada e à pública, as características de ambos os setores e a necessidade de manter um relacionamento próximo com o Estado e com seus usuários oriundos do mercado, tem-se que as organizações híbridas possuem uma complexidade que torna a mudança um procedimento mais difícil e desafiante.

Neste trabalho, a mudança organizacional a ser analisada envolve a implantação da avaliação de desempenho em duas empresas híbridas brasileiras situadas na região Sudeste, as quais se caracterizam como híbridas, porque suas receitas são de origem, ao mesmo tempo, pública e privada. Ou seja, seus recursos não são provenientes apenas da venda de seus produtos e serviços, uma vez que também se originam do recebimento compulsório incidente sobre a folha de pagamento das indústrias pertencentes ao estado brasileiro em que essas duas organizações estão localizadas.

As empresas pesquisadas pertencem ao sistema S, que de acordo com Meirelles (2000), é composto por instituições constituídas por lei que possuem personalidade de direito privado e fornecem assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais. São entidades sem fins lucrativos, mantidas por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais. Meirelles (2000) ainda aponta que essas empresas devem ser classificadas como “entes paraestatais”, responsáveis pela cooperação com o Poder Público, pois, embora não pertençam à administração direta nem à indireta, trabalham “ao lado do Estado”, sob seu amparo, cooperando com os setores, atividades e serviços que lhes são atribuídos, por serem consideradas de interesse específico de determinados beneficiários.

Para garantir o anonimato das duas empresas, elas serão denominadas para fins deste trabalho de: S1 e S2. A primeira atua como parceira da indústria, operando na inclusão social de seus funcionários, mediante a oferta de programas e de serviços que elevam a qualidade de vida dos trabalhadores e de seus familiares. A segunda atua na formação profissional de recursos humanos para a indústria, na prestação de serviços de assistência técnica e tecnológica ao setor produtivo e na oferta de serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Em 2016, o valor do compulsório destinado à S1 foi de R\$ 303.817.179,69 e à S2 esse valor alcançou o montante de R\$ 230.176.209,36.

Essas empresas vêm passando por uma série de mudanças organizacionais, objetivando, fundamentalmente, melhorar a competitividade das indústrias (categoria profissional representada por elas). Com isso, verifica-se a importância de monitorar os níveis de resistência e cooperação dos empregados, a fim de que as mudanças venham a ser implementadas de forma bem-sucedida, trazendo contribuições não somente para a sustentabilidade das próprias empresas (S1 e S2), mas também para as indústrias que contam com seus produtos e serviços.

A ênfase do processo de mudança vem sendo a busca de competitividade, sobretudo visando atingir resultados iguais ou superiores aos de seus principais concorrentes no mercado (interno e externo). As duas empresas também voltaram suas atenções para a sustentabilidade, mediante a introdução de novos produtos, processos e modelos de negócios que resultem em menores impactos sociais e ambientais. Suas atuações também passaram a se pautar na redução do uso de recursos naturais e na eliminação de desperdícios nos processos produtivos.

As organizações estudadas estão tentando mudar seus processos organizacionais, focando em resultados. Para isso, vêm trabalhando na otimização de procedimentos burocráticos, na extinção de relações paternalistas e na eliminação do autoritarismo. Dessa forma, uma das principais metas estabelecidas para este complexo cenário de mudança foi a de reposicionar as empresas como organizações privadas, com foco irrestrito no alcance de objetivos e no cumprimento do orçamento. Porém, a implantação dessa nova lógica institucional também requer que seja feita uma mudança muito profunda no comportamento e nas atitudes dos funcionários.

Em 2015, diante deste intenso cenário de mudanças, houve a aprovação da “Gestão do desempenho”, projeto prioritário e decisivo para que as empresas começassem a buscar seus objetivos de mudança. Vinculada a este projeto está a implantação da avaliação de desempenho, mudança que será fruto de análise nesta pesquisa. O primeiro processo avaliativo ocorreu em 2016, cujo objetivo precípuo foi reconhecer o colaborador que apresenta um resultado diferenciado. Na prática, a gestão do desempenho pode ser entendida como um processo de identificação, diagnóstico e análise sistemática dos profissionais, em função das tarefas que executam, das atitudes esperadas e dos resultados alcançados.

Em síntese, a Introdução deste trabalho traz o entendimento de que, para evitar a resistência e aumentar as chances de uma organização implantar adequadamente as mudanças que pretende, é preciso conhecer os elementos que levam as pessoas a resistir ou a cooperar. Esse entendimento deve ser extrapolado não apenas para organizações públicas e privadas, mas também para as híbridas. A escolha das empresas híbridas em que a pesquisa terá curso vem trazer maior relevância para este trabalho, dada a sua contribuição para o cenário de competitividade das indústrias. Nesse sentido, entende-se que a consolidação da avaliação de desempenho nessas organizações passa pelo monitoramento das reações dos funcionários, e pelo conhecimento dos antecedentes da mudança que mais impactam os níveis de resistência ou cooperação dos funcionários.

Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: como os antecedentes da mudança impactam as respostas individuais dos trabalhadores?

Para responder a essa pergunta, o modelo proposto por Marques (2011) e revalidado por Almada e Borges (2015) e aquele estabelecido por Piderit (1999) revelaram ser complementares

nessa avaliação. Enquanto a utilização do primeiro permitirá avaliar os antecedentes da mudança, o segundo propiciará avaliar a resposta individual dos funcionários em termos multidimensionais (emocional, cognitivo e comportamental). Assim, entende-se que este trabalho traz como contribuição a possibilidade de reunir em um mesmo estudo os antecedentes da mudança e as dimensões em que as respostas dos indivíduos se manifestam.

## **1.1 Objetivos**

### *1.1.1 Objetivo geral*

Analisar a relação entre os antecedentes da mudança e as respostas individuais à mudança dos trabalhadores de empresas híbridas pertencentes ao sistema S.

### *1.1.2 Objetivos específicos*

- a) Mensurar e analisar a percepção dos funcionários em relação aos antecedentes da mudança (resistência do grupo, ameaça ao convívio social, decisão prévia, experiências anteriores e consistência percebida).
- b) Mensurar e analisar a percepção dos funcionários em relação às respostas individuais à mudança (emocional, cognitiva e comportamental).

## **1.2 Relevância do estudo**

No contexto de mudança organizacional, o indivíduo esboça, simultaneamente, respostas emocionais, cognitivas e comportamentais em relação à transformação à qual está submetido. Essas dimensões não são isoladas. Ou seja, o que ele sente pode influenciar o que ele pensa e, conseqüentemente, refletir no seu comportamento em relação ao ocorrido (PIDERIT, 2000). Este processo de tramitação entre as dimensões estimula uma resposta individual à mudança, a qual é manifestada na forma de cooperação, de resistência ou de resposta ambivalente (PIDERIT, 2000).

Conforme argumentam Piderit (1999) e Szabla (2007), muitas pesquisas que versam sobre as respostas dos indivíduos à mudança têm se concentrado no binômio resistência – cooperação,

isto é, consideram que o indivíduo ou resiste integralmente à mudança ou a aceita em toda a sua extensão. Piderit (2000), no entanto, ressalta que avaliar apenas o binômio resistência – cooperação é uma simplificação do tema, que remete a um entendimento simplório do fenômeno da resposta individual a mudança. Isso decorre do fato de que um mesmo indivíduo pode concordar com um aspecto da mudança e discordar de outro. Pode também se sentir empolgado com a possibilidade de mudar sua forma de trabalhar, ao mesmo tempo em que se sente angustiado em relação a sua própria adequação a esse novo cenário. Nesse sentido, argumenta a autora, é muito comum que as pessoas manifestem respostas ambivalentes em relação à mudança (concordando com alguns pontos e discordando de outros; cultivando emoções positivas e também negativas em relação a ela ou se comportando ora favorável ora desfavorável ao seu estabelecimento) do que simplesmente concordando ou discordando de toda sua extensão. Assim, esta pesquisa, a partir de seu desenho metodológico, permitirá a coleta de informações mais fidedignas a respeito da resposta dos funcionários acerca da implantação da avaliação de desempenho em S1 e S2, podendo estas estarem ligadas a cooperação, resistência e ambivalência.

O modelo de Piderit (1999) possibilita a compreensão das respostas individuais dos trabalhadores ao longo de suas três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental. Assim, esta pesquisa permitirá conhecer as reações dos funcionários no que se refere ao que eles sentem, ao que eles pensam e à forma como eles se comportam em relação à avaliação de desempenho. Este estudo pretende superar a limitação de pesquisas empíricas que, na grande maioria das vezes, se restringem a utilizar medidas unidirecionais para captar as respostas dos trabalhadores (COZZOLINO, 2014).

Outra contribuição prende-se ao entendimento de que as diferentes maneiras de responder a uma mudança (seja emocional, cognitiva ou comportamental) remetem a diferentes formas de gerir a mudança. Por exemplo, caso se verifique que as manifestações negativas diante de uma transformação estão atreladas a fatores emocionais (pessoas ansiosas e nervosas em relação a ela), entende-se que a atuação dos agentes da mudança deve ser diferente em relação àquela que se baseia em elementos cognitivos (as pessoas pensam que a mudança é maléfica para si e para a organização). Nesse sentido, esta pesquisa permitirá elaborar um escopo analítico acerca da contribuição de cada uma dessas dimensões para a manifestação das respostas individuais a mudança.

A relevância desta pesquisa assenta-se, ainda, em mais um pilar: a utilização de um conjunto robusto de antecedentes da mudança, que permitirá a elaboração de uma análise detalhada da relação entre tais antecedentes e as respostas dos empregados. Tal modelo – proposto e validado por Marques (2011), revalidado por Marques, Borges e Morais (2011) e Almada e Borges (2015) – foi elaborado com base em bibliografias nacionais (HERNANDEZ; CALDAS, 1991; MARQUES, CHAVES e DIAS, 2005; NOGUEIRA, 1991) e internacionais (SZABLA, 2007; OREG, 2006; CHREIM, 2006; LEWIS, 2006). Entende-se que a avaliação dos citados antecedentes e de suas relações com a resposta do indivíduo à mudança servirá como base para a atuação dos gestores da mudança, a fim de explicitar as manifestações de cooperação, resistência e ambivalência.

Cumprе ressaltar que esta pesquisa pretende conciliar em um mesmo estudo um conjunto amplo de antecedentes à mudança com as três dimensões de respostas à mudança (cognitiva, comportamental e emocional). Essa amplitude permitirá entender de forma mais detalhada as respostas individuais dos trabalhadores, dando a elas os contornos multidimensionais que lhes são próprios. Nessa mesma lógica, Marques, Borges e Reis (2016) destacam a necessidade de que pesquisas futuras aprofundem a compreensão sobre a mudança organizacional, analisando as três dimensões propostas por Piderit (2000). Dessa forma, este trabalho visa contribuir para a academia com o preenchimento dessa importante lacuna. Espera-se, então, por meio do modelo proposto para este estudo, alcançar uma visão sistêmica da resposta individual à mudança, que possibilitará uma atuação efetiva em cada uma das dimensões, conforme suas peculiaridades.

Acredita-se ainda na contribuição desta pesquisa para o desenvolvimento da temática “Mudanças organizacionais”, sobretudo diante do contexto das organizações híbridas, visto que estas possuem: arcabouço teórico em fases iniciais de concepção (JAY, 2013); características significativas de mais de um setor (BILLIS, 2010); além de demandas externas conflitantes e exigências internas concorrentes no que se refere à identidade organizacional (JAY, 2013). Nesta pesquisa, analisa-se um processo de mudança organizacional que se desdobra no interior de duas relevantes organizações híbridas localizadas na região sudeste do Brasil, a fim de permitir um maior entendimento sobre este tipo organizacional, sobretudo levando em consideração o contexto político e econômico brasileiro.

Este trabalho também visa apresentar contribuição significativa para a sociedade e para o empresariado brasileiro, uma vez que a pesquisa ocorrerá em organizações híbridas responsáveis pelo fomento da competitividade do setor industrial na região Sudeste do país. Entende-se que o monitoramento das respostas dos indivíduos à implantação da avaliação de desempenho permitirá aos gestores dessas organizações avaliarem a possibilidade de sua implantação efetiva (sem manifestação de resistência e de ações contra seu estabelecimento). Esse fato culminaria na manutenção de um quadro de funcionários com bom desempenho nas citadas organizações, o que resultaria, em última instância, na prestação de serviços de melhor qualidade ao empresariado e à sociedade.

Por fim, dada a amplitude de atuação dessas duas empresas híbridas, que contempla desde a oferta de treinamento profissional, assistência social, consultoria empresarial, pesquisas diversas e assistências técnicas variadas, espera-se que os achados deste trabalho sirvam de embasamento futuro para pesquisas a serem conduzidas em organizações dessa natureza.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de estabelecer uma lógica teórica capaz de esclarecer a dinâmica do processo de mudança organizacional nas empresas híbridas brasileiras, este capítulo trata do conceito de mudança organizacional, sua tipologia e as particularidades envolvidas na mudança estabelecida em organizações híbridas. Em seguida, realizaram-se considerações sobre as respostas individuais à mudança, suas dimensões de análise e seus antecedentes e o modelo proposto neste estudo que relaciona os antecedentes e as dimensões da resposta individual à mudança. O modelo criado visa possibilitar uma visão sistêmica das respostas dos trabalhadores e propiciar um mapa que servirá de base para a atuação efetiva dos condutores da mudança em organizações híbridas.

### **2.1 Mudança organizacional**

A literatura sobre mudança organizacional é ampla e marcada por heterogeneidade de perspectivas, o que evidencia a complexidade do tema (ALMADA; BORGES, 2015). Brasil e Cook (1974), autores pioneiros no assunto, consideravam que a maioria das organizações mudam em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas. Os autores destacavam como principais elementos da mudança organizacional: a tecnologia, o comportamento social, as instituições e as estruturas.

March (1981) sustenta que as organizações mudam em resposta às pressões do ambiente, não sendo possível conter o estímulo que o meio irá emitir para uma mudança organizacional, o que acarretaria falta de controle sobre elas. Com base em uma concepção mais sistêmica, Morgan (1986) considera as organizações um sistema em fluxo e em constante transformação, que está continuamente em interação com o ambiente. Neste sentido, percebe-se que as organizações estão submetidas a um processo de homeostase dinâmica e contínua, que proporciona sua interação com o ambiente e sua posterior transformação. Nesse cenário, a incapacidade de mudança torna a organização ineficaz, podendo acarretar em sua extinção.

Scott (1987), Greenwood e Hinings (1996) e March (1981) trazem uma grande evolução nas considerações feitas por Brasil e Cook (1974) ao apresentarem a possibilidade de o processo de mudança sofrer estímulos que se originam do ambiente tanto externo à empresa quanto interno. Para os autores, há uma constante interação e uma relação dialética entre estes dois contextos.

Morgan (1986) também considera a mudança organizacional como uma modificação de cultura, afirmando que não há mudança efetiva se não houver alteração de imagens e valores que norteiam a ação.

Outro avanço no estudo do tema “Mudança organizacional” foi obtido com a teoria dos sistemas, que afirma existir um processo de auto-organização na mudança, culminando na possibilidade de planejá-la, gerenciá-la e entendê-la (MORGAN, 1986). A mudança planejada pode ser percebida como um esforço proativo da organização, para alcançar um objetivo específico definido pela alta liderança da empresa. Para isso, promove o envolvimento de seus membros e a redefinição de suas atribuições (GHANI *et al.*, 2002).

Lines (2004) também entende a mudança como uma alteração previamente planejada da estrutura formal e dos processos ou dos sistemas empresariais, cujo objetivo é atingir as metas organizacionais. Porém é importante apresentar o contraponto feito por Elias (2009) e Peccei *et al.* (2011), os quais acreditam que mesmo a mudança planejada é capaz de gerar incertezas e turbulências no ambiente organizacional. Essa perspectiva também é reforçada por Wood Jr (2009) quando afirma que o processo de mudança abrange questões simbólicas, ambiguidades e incentivos, podendo, inclusive, apresentar surpresas.

Com relação à classificação da mudança, o campo dos estudos organizacionais é marcado pela diversidade (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Por isso fornecem-se a seguir informações relevantes sobre esta temática, consistindo em algumas classificações feitas por estudiosos do assunto.

Weick e Quinn (1999) apontam a existência de dois tipos fundamentais de mudança: as episódicas e as contínuas. Nas primeiras, as organizações são estáveis e funcionam com padrões automatizados e com a preponderância da inércia. Constituem características deste tipo de mudança a baixa frequência e a intencionalidade de sua ocorrência. As mudanças contínuas, por sua vez, são emergentes, auto-organizáveis e constantes, sendo motivadas, muitas vezes, por situações de instabilidade organizacional e por reações cotidianas.

Burke e Litwin (1992) trabalham o conceito de mudanças transformacionais e transacionais. Para eles as mudanças transformacionais são tidas como mais intensas na organização, por realizarem alterações em seu ambiente externo, sua missão, sua estratégia, sua liderança e, até

mesmo, sua cultura organizacional. Já as mudanças transacionais se limitam a alterar elementos como estrutura, práticas gerenciais e sistemas de informação.

Para Wood Jr (2009) e Motta (1997) existem três tipos de classificação para a mudança: estrutural, estratégica e cultural. A mudança estrutural se dá quando ocorrem alterações no organograma da empresa, nos cargos, nas funções e nas tarefas. A mudança estratégica é caracterizada pela antecipação à oportunidade ou pela reação flexível às ameaças. Já a mudança cultural visa à alteração de valores, crenças e princípios da organização.

Passa-se a seguir às considerações a respeito das causas da mudança. Acuña e Fernández (1995) afirmam que a mudança é oriunda do desejo de melhorar a eficácia na empresa ou de promover uma adaptação às condições ambientais, que também podem ser analisadas como desafios ou oportunidades para a organização. Altamirano (1999) considera que as causas das mudanças podem ser atribuídas às exigências do mercado, aos avanços tecnológicos e a uma nova estratégia da organização.

Para Harari (1991), a mudança organizacional está diretamente relacionada à perspectiva de melhoria contínua, pois as organizações mudam visando, sobretudo à otimização e à evolução de processos. Brown (1991) relaciona a mudança às necessidades de inovação tecnológica, uma vez que este processo demanda diferentes formas de trabalho e práticas administrativas. Herzog (1991) considera a mudança de comportamento, de padrões de trabalho e dos valores da organização como resposta às necessidades estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

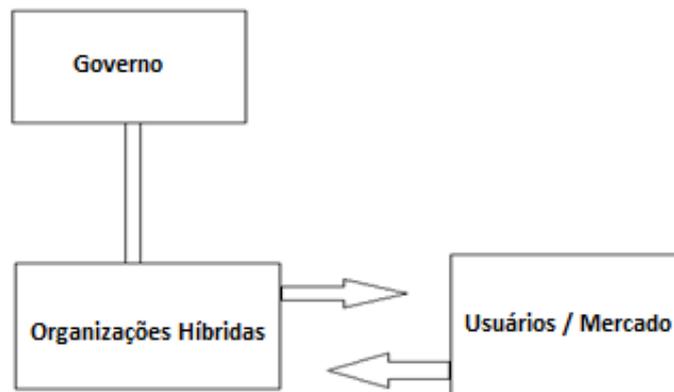
Para o estabelecimento bem-sucedido de uma mudança, Herzog (1991) destaca a necessidade de um eficaz gerenciamento de pessoas. A organização precisa manter um alto nível de motivação de seus funcionários, visando, sobretudo, evitar desapontamentos. Diante desta perspectiva Herzog (1991) aponta que o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança dos pensamentos das pessoas, bem como da cultura organizacional. Contudo, a mudança, que já é um processo difícil e extremamente delicado de ser implementado nas organizações públicas ou privadas, representa um desafio ainda maior para as empresas híbridas, conforme será discutido na seção a seguir.

### 2.1.1 Mudança organizacional em empresas híbridas

As organizações híbridas são entidades que combinam diferentes tarefas, valores e formas organizacionais. Trata-se de arranjos compostos que convencionam considerações parcialmente inconsistentes, gerando compromissos difíceis e instáveis, assim como tensões duradouras (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2011). As organizações híbridas podem significar a mistura de mercado e governo (WILLIAMSON, 1991), a combinação de defesa política e prestação de serviços (MINKOFF, 2002) ou, ainda, a mistura de diferentes formas estruturais dentro das organizações (POLLITT et al., 2007).

Billis (2010) conceitua uma organização híbrida como aquela que possui características significativas de mais de um setor. Ou seja, possuem, concomitantemente, as características de empresa pública e de uma empresa privada (JOLDERSMA; WINTER, 2002). Tais organizações, além da relação hierárquica com um órgão de controle (geralmente, o governo), precisam manter um relacionamento horizontal mútuo com seus usuários e com o mercado, como esquematizado na Figura 1.

Figura 1 - Relações de uma organização híbrida



Fonte: Joldersma e Winter (2002)

Tradução da autora.

As organizações híbridas possuem alta complexidade, precisando combinar lógicas institucionais distintas para gerar soluções inovadoras diante de problemas complexos, o que se deve, fundamentalmente, às demandas externas conflitantes e às exigências internas concorrentes acerca da identidade organizacional (JAY, 2013). Glynn (2000), Kraatz e Block

(2008), e Pache e Santos (2010) destacam que as organizações híbridas podem experimentar demandas conflitantes à medida que procuram se adequar a diversas normas e expectativas.

Ashforth et al. (2009) destacam que, mesmo quando tentam conciliar internamente suas demandas concorrentes, as organizações híbridas podem ser vítimas de conflitos e confusões internas. Esse fato decorre, principalmente, do intenso cenário de instabilidade que elas vivenciam (KRAATZ; BLOCK, 2008). Isso implica em maiores dificuldades e desafios para a realização de processos de mudanças nessas empresas, em função, principalmente, da necessidade de combinação de diferentes lógicas institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Jay (2013) realizou um estudo que aborda como os processos de mudança se desenrolam nas organizações híbridas. O pesquisador desenvolveu um modelo de processo de mudança organizacional iterativa e contínua que pode ser generalizável para uma variedade de organizações híbridas. O modelo de navegação paradoxal utiliza estratégias indutivas, com o objetivo de descrever as percepções dos funcionários a respeito da mudança organizacional (JAY, 2013). Ele concluiu que essas percepções podem ser um importante mecanismo de mudança, uma vez que afetam sua capacidade de inovação.

No contexto brasileiro, também foram desenvolvidas pesquisas abordando as mudanças em organizações híbridas. Guerreiro et al. (2005) buscaram captar os fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança ocorrida na programação orçamentária de uma unidade do SESC de São Paulo, organização que pertence ao Sistema S. E identificaram que os fatores determinantes do sucesso dessa implementação foram: necessidade de maximização dos recursos, competitividade, mudança na legislação referente ao sistema de repasse, troca de gestores, consenso dos gestores, evidências de outras unidades do SESC, utilização de consultores, percepção do valor acrescentado pela nova metodologia, reduzida resistência por parte dos agentes envolvidos no processo e existência de muitos grupos favoráveis à mudança.

O processo de mudança organizacional analisado por Guerreiro et al. (2005) tratou de uma transformação caracterizada como incremental, uma vez que provocou modificações estruturais e comportamentais paulatinamente. Os pesquisadores destacaram a necessidade de analisar outras facetas da mudança em organizações híbridas, o que vai ao encontro do propósito deste estudo, que visa analisar as respostas individuais de trabalhadores submetidos à mudança.

## 2.2 Resposta individual a mudança

Na grande maioria das vezes, gestores não dão a devida importância à resposta dos trabalhadores frente à mudança organizacional, nem se preocupam com as influências que essas reações podem representar nos demais trabalhadores e em equipes de trabalho (KOTTER; SCHLESINGER, 1986).

Para Paschoal, Torres e Porto (2010), a importância de conhecer as reações individuais à mudança se deve ao fato de que as pessoas são os ativos intangíveis das organizações, sendo considerados também como seus mais importantes diferenciais competitivos. Além disso, a resposta negativa dos indivíduos em face de uma mudança é um dos principais fatores que levam ao fracasso de sua plena implantação (MARQUES, 2011; MORAIS, 2013; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993).

As respostas individuais à mudança contemplam as diferentes atitudes que as pessoas têm quando se deparam com uma modificação em seu ambiente de trabalho, o que dependerá da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança e das forças que resultam do grupo e da organização com seu contexto e ambiente (JUDSON, 1969).

Piderit (2000) e Szabla (2007) conceituam a resposta individual à mudança como a maneira como o indivíduo reage quando submetido a um processo de mudança organizacional, reação esta que engloba dimensões emocionais, cognitivas e comportamentais.

Hernandez e Caldas (2001) destacam a necessidade de a resposta individual à mudança ser avaliada com base nas questões individuais e situacionais dos indivíduos, dado que cada pessoa reage à mudança de acordo com sua própria percepção.

A resposta das pessoas diante da mudança pode ir da aceitação e cooperação à resistência (ativa e passiva). Com base nessa perspectiva, Almada e Borges, (2015) afirmam que o comportamento do indivíduo diante da mudança tramita dinamicamente em um *continuum*, que varia desde a cooperação ativa, passando pela cooperação passiva, indiferença e resistência passiva até atingir a resistência ativa (ALMADA; BORGES, 2015).

A aceitação representa as atitudes do indivíduo voltadas para a cooperação e para o apoio entusiástico. Contempla as respostas individuais positivas perante a mudança. Porras e Robertson (1992) afirmam que a cooperação é o elemento propulsor do estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Porém, ela precisa ser criada, e não descoberta, sendo de fundamental importância que sejam realizadas tentativas proativas por parte de um agente de mudança, com o objetivo de influenciar as crenças, as atitudes e intenções, e o comportamento de um alvo de mudança (HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

Armenakis, Harris e Mossholder (1993) advertem que a cooperação com a mudança tem suas raízes na gestão da resistência e é definida como uma força responsável por realizar a conexão de um indivíduo com seu curso de ação. A cooperação é considerada fundamental para a implementação bem-sucedida de uma iniciativa de mudança.

Já a resistência refere-se às atitudes dos indivíduos vinculadas a esforços que dificultem o estabelecimento da mudança (MARQUES, 2011). O interesse pelo tema “Resistência” recai sobre o fato de que respostas individuais desfavoráveis à mudança são tidas como um dos principais problemas enfrentados pela gerência durante a implantação de processo de mudanças organizacionais (WALDERSEE; GRIFFITHS, 1997). Outros pesquisadores consideram a resistência como algo inevitável em qualquer processo de mudança (WATSON; 1967; JICK, 1990).

A resistência pode ser ativa ou passiva. A passiva tem como características: resignação, indiferença, apatia, perda de interesse pelo trabalho, comportamento regressivo e protestos. A ativa é mais clara, pois o indivíduo irá fazer o mínimo possível, diminuirá seu ritmo de trabalho, passará a cometer erros e causará danos, além de incumbir sabotagens deliberadas (JUDSON, 1969).

Em geral, os funcionários tendem a apresentar comportamentos resistentes diante de quaisquer tipos de mudança. Quanto maior a resistência apresentada, menor o comprometimento dos trabalhadores (MARQUES *et al.*, 2014). O comprometimento é considerado “um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ser abandonada por ele” (BORGES; MARQUES, p. 7, 2011). Ou seja, quanto menor o nível de resistência apresentado pelo indivíduo à mudança organizacional, maior seu

comprometimento (MARQUES *et al.*, 2014), o que sugere que quanto mais o indivíduo rejeita a mudança, menos comprometido com a organização ele se torna.

Para Marques, Chaves e Dias, (2005), as causas de resistência à mudança podem ser agrupadas em dois tipos de moderador: o individual e o situacional. O individual abrange características de dogmatismo, empatia, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, valores culturais, expertise e conformidade. Os autores consideram como causas de resistência à mudança fatores como: insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaça ao convívio social, hábito e dificuldade para reconhecer a necessidade de mudança. Já o situacional atribui as causas de resistência a: inércia estrutural, inércia grupal, ameaça ao poder existente e experiência de mudança anterior malsucedida (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005; MARQUES, 2011).

Alguns estudiosos visualizam a resistência sob outro ponto de vista, como Ford e D'Amelio (2008), que afirmam que algumas formas de resistência podem ser uma espécie de recurso organizacional, fazendo com que os resultados dos esforços de mudança sejam mais robustos. Dent e Goldberg (1999) apontam que a resistência pode atuar como uma importante fonte de informações e *feedback* a respeito dos funcionários, além de ser capaz de injetar energia, focalizar a atenção em aspectos do processo de mudança que não estão indo bem e estimular a busca de melhores alternativas, o que pode vir a acarretar em inovações (WADDELL; SOHAL, 1998).

Piderit (2000) propõe que as respostas individuais à mudança possuem três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental. A dimensão emocional refere-se às emoções vivenciadas por indivíduos que estão passando por processos de mudança em suas organizações de trabalho (ARGYRIS; SCHON, 1974; VINCE; BROUSSINE, 1996; NICOLAIDIS; KATSAROS, 2011). Tais emoções podem ser inferidas a partir das declarações verbais expressas pelos indivíduos sobre como eles se sentem sobre uma proposta de mudança (SZABLA, 2007). De acordo com Piderit (1999), as emoções podem ser de natureza positiva, atreladas a sentimentos de felicidade e animação ou de natureza negativa, ligadas a nervosismo ou tristeza.

A dimensão cognitiva representa os pensamentos e as crenças manifestadas por indivíduos diante de uma situação de mudança organizacional (ARMENAKIS; HARRIS;

MOSSHOLDER, 1993; SILVA; VERGARA, 2003). Esta pode estar relacionada a crenças positivas sobre a mudança, tais como, crenças renovadoras e progressistas, bem como a pensamentos negativos, desestabilizadores e perversos (SILVA; VERGARA, 2003).

A dimensão comportamental, ou intencional, avalia os comportamentos daqueles indivíduos que lidam com mudanças em seu ambiente de trabalho (BOWER; ABOLAFIA, 1995). Pode estar atrelada a comportamentos positivos em face da mudança, tais como, dar suporte e ter iniciativa para que a mudança ocorra, bem como a comportamentos negativos, como, opor-se e sabotar a mudança (BOVEY; HEDE, 2001). Bagozzi (1992) acredita que a intenção é definida como um plano ou resolução para agir em relação a um evento de mudança planejado. De acordo com Piderit (2000), esta é a dimensão mais complexa, o que leva alguns pesquisadores a considerarem apenas a existência de duas dimensões (emocional e cognitiva).

Piderit (2000) ressalta que as três dimensões não são totalmente independentes. Isto é, o que as pessoas sentem sobre a mudança influencia o que elas pensam e a forma com a qual se comportam em relação a ela. Todavia, reafirma a autora, tais componentes são distintos uns dos outros e capazes de revelar uma diferente faceta acerca das reações de indivíduos expostos a transformações em seu ambiente de trabalho. Dado que a visão multidimensional das respostas individuais, embora inicialmente pareça ser uma versão mais elaborada da escala dicotômica entre colaborar ou resistir, realmente é capaz de permitir a identificação de casos de respostas diferentes ou conflitantes entre dimensões, por exemplo, detectando pensamentos e sentimentos mistos (PIDERIT, 2000).

A partir da definição das três dimensões supramencionadas, Piderit (2000) propõe que um indivíduo tem resistência quando apenas somente respostas emocionais, cognitivas e comportamentais negativas diante de uma mudança. A cooperação, por sua vez, manifesta-se quando o funcionário tem apenas respostas positivas. Quando o indivíduo mantém respostas negativas e positivas ao longo das três dimensões (ou ao longo de uma mesma dimensão), ressalta a autora, ele não apresenta nem cooperação nem resistência, e sim uma resposta ambivalente.

Com base nesse entendimento, Szabla (2007) investigou como a percepção de estilo de liderança dos agentes de mudança é capaz de influenciar as reações individuais dos funcionários. O autor selecionou em seu estudo três estratégias de liderança: racional-empírica;

normativa-reeducativa; e coercitiva-impositiva. Os resultados encontrados demonstram que os empregados que identificavam o líder com a estratégia racional-empírica (líderes vistos como experts focados na lógica e nos fatos) acreditavam que a mudança era benéfica para eles, sentiam entusiasmo com a mudança e tinham a intenção de apoiar. Os empregados que identificavam a liderança com a estratégia normativa-reeducativa (líderes percebidos como colaborativos e envolviam os empregados nas decisões) apresentaram o mais alto nível de crença positiva acerca das mudanças. Já os empregados que identificavam a liderança com a estratégia coercitiva-impositiva (líderes simplesmente usavam seu poder de posição para impor as mudanças) manifestavam sentimento de raiva e frustração, mas comentavam que suportariam a mudança independente de suas crenças e sentimentos.

Apoiado na visão tripartite proposta por Piderit (2000), Oreg (2006) desenvolveu um estudo usando o conceito tridimensional da resposta individual à mudança. Assim como Piderit (2000), ele também acredita que tal visão apresenta maior probabilidade de capturar a complexidade do fenômeno da resistência e, dessa forma, fornecer uma melhor compreensão das relações entre a resistência e seus antecedentes. Enquanto algumas fontes de resistência podem ter um impacto mais forte nas emoções dos funcionários, outras podem influenciar diretamente seus comportamentos, ao passo que outras influenciam o que os empregados pensam sobre a mudança (OREG, 2006).

Oreg (2006) estudou as relações entre os antecedentes da mudança, divididos em variáveis de resultado (poder e prestígio, segurança no emprego e recompensas intrínsecas) e de processo (confiança na gestão, influência social e informações sobre a mudança), e as três dimensões da resposta individual a mudança conforme proposição de Piderit (2000). Como resultados, encontrou: a dimensão afetiva está correlacionada negativamente com a satisfação no trabalho; a dimensão comportamental está positivamente correlacionada com a intenção de parar; e a dimensão cognitiva está negativamente correlacionada com o compromisso de continuidade. Ou seja, os funcionários que relataram estarem estressados, ansiosos e com raiva por causa da mudança, também relataram que estavam menos satisfeitos com seus empregos. Da mesma forma, aqueles que relataram ter agido contra a mudança também relataram possuir maior intenção de deixar a organização. Aqueles que relataram ter avaliações cognitivas negativas da mudança também foram menos propensos a acreditar que valia a pena permanecer na organização.

Oreg, Vakola e Armenakis (2011) classificaram 79 estudos empíricos quantitativos e, também, se valeram dos três tipos de dimensão da resposta individual à mudança: emocional, cognitiva e comportamental. No estudo da dimensão emocional, foram focalizadas respostas em uma escala negativa (estresse, ansiedade e fadiga) e positiva (satisfação e os componentes afetivos do compromisso de mudança). As pesquisas que versaram sobre a dimensão cognitiva se concentraram nas avaliações do valor de uma iniciativa de mudança para o receptor e para a organização, também medida em uma escala que vai de negativa a positiva. Com relação aos estudos que focalizaram a dimensão comportamental, foi encontrada maior diversificação, com indicação tanto de ações como de intenções declaradas e disseminadas entre os estudos, como: o grau de envolvimento ou negligência ativa, intenções de apoiar ou resistir a uma mudança e estratégias de enfrentamento. Nessa revisão bibliográfica, Oreg, Vakola e Armenakis (2011) concluíram que a minoria dos estudos examinou as respostas com base em mais de uma das três dimensões, o que indica a baixa utilização da visão multidimensional das respostas às mudanças organizacionais no âmbito acadêmico.

### **2.3 Antecedentes da resposta individual à mudança**

Processos de mudanças envolvem a participação de indivíduos com objetivos e culturas diferentes, sentimentos e interesses distintos, além de aspectos organizacionais que habitam na própria estrutura da organização e que irão afetar a receptividade do processo de mudança proposto (BORTOLLOTTI, 2010). As fontes individuais de resistência residem nas características humanas básicas, como, percepção, personalidade e necessidades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Nadler (1987), as fontes individuais são: insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, força do hábito e dificuldade para reconhecer a necessidade de mudança.

Zander (1977) relaciona as manifestações individuais de resistência à mudança em quatro principais fatores: falta de clareza nas modificações propostas; percepções diferentes sobre o motivo da mudança; pressão de forças contraditórias entre líderes e liderados; e a imposição.

Oreg, Vakola e Armenakis (2011) identificaram dois antecedentes que influenciam as respostas individuais a mudança: as características dos indivíduos (traços, estilos de cooperação,

necessidades e dados demográficos); e contexto interno (ambiente de suporte e confiança: comprometimento, cultura e características do trabalho). Os autores também perceberam que as respostas podem variar de acordo com o tipo de mudança que está sendo estabelecida, o que tal questão pode impactar o nível de satisfação, o comprometimento, o desempenho, o bem-estar e, até mesmo, a saúde do trabalhador (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011).

Marques (2011) estudou os antecedentes da resposta individual à mudança. Com respaldo em Marques, Chaves e Dias (2005), elaborou sua escala de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional, que contempla cinco antecedentes da mudança: decisão prévia, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com processos de mudança. Tal escala revela consonância com outras pesquisas que investigam as causas de resistência e cooperação à mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 1991; MARQUES, CHAVES e DIAS, 2005; SZABLA, 2007; OREG, 2006; LEWIS, 2006), uma vez que analisa o tema de forma multidimensional.

A Decisão prévia – avalia o grau em que o respondente se sente suficientemente informado acerca da mudança. A Ameaça ao convívio social – mede até que ponto o indivíduo julga que a harmonia do seu ambiente de trabalho pode ser prejudicada em função do estabelecimento da transformação que está sendo proposta. A Consistência percebida – avalia o quanto o respondente percebe credibilidade e solidez na modificação ao qual está submetido. A Resistência do grupo – mede se o respondente se sente pressionado por seus colegas de trabalho a não apoiar a transformação. A Experiência anterior – avalia se o indivíduo já vivenciou mudanças malsucedidas, de mesmo escopo daquela que se pretende implantar (MARQUES, 2011; ALMADA; BORGES, 2015).

Marques (2011) aponta que, na maioria das vezes, as mudanças organizacionais geram insegurança nas pessoas, e por isso elas desenvolvem apoio limitado a essa transformação. Isso decorre do fato de que a tensão e o consenso negativo relacionado à mudança implementada podem potencializar uma resistência coletiva, de grupo, que, por sua vez, é capaz de influenciar a percepção do indivíduo acerca da mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Este fator se torna ainda mais relevante devido à necessidade que o indivíduo sente de formar grupos e de se sentir pertencente ao contexto em que está inserido (TAJFEL, 1981; TAJFEL; TURNER, 1985).

O grupo pode agir como limitador, pois, mesmo que indivíduos isolados aceitem ou queiram mudar seu comportamento, é possível perceber o desenvolvimento de fortes normas sociais intragrupo, bem como pressões para que o trabalho seja realizado sob determinado aspecto, o que, na maioria das vezes, vem acompanhado de represálias, nas situações em que as determinações feitas pelo grupo não são seguidas (MARQUES, 2011; ALMADA; BORGES, 2015).

Outros pesquisadores corroboram com o exposto ao apontarem que em processos de mudança a identidade do grupo de trabalho é ameaçada. A ansiedade causada por essa ameaça causa grande desconforto no grupo, podendo tornar-se um grande fator de resistência à mudança pretendida (VAN DICK; ULRICH; TISSINGTON, 2006).

No que tange à resistência do grupo, o pressuposto teórico é que, mediante a percepção por parte do indivíduo de que seu grupo de trabalho apresenta baixa resistência à implantação da mudança proposta, este trabalhador será motivado pelos membros do grupo a cooperar com a implantação das mudanças. Já nas ocasiões em que o grupo manifesta resistência diante das mudanças a serem implementadas, a probabilidade de o indivíduo passar a apresentar resistência é potencializada (MARQUES; BORGES; ALMADA, no prelo).

A resistência do grupo pode influenciar as respostas individuais à mudança, de forma cognitiva, comportamental e emocional. Ou seja, a forma como o grupo de trabalho percebe a mudança proposta pode influenciar a noção e o entendimento do funcionário em relação à mudança. Se os colegas de trabalho percebem a mudança como positiva, o indivíduo pode ser levado a concordar com os colegas e passar a considerar a mudança positiva. Mas se o grupo de trabalho percebe a mudança como negativa e decide resistir, o indivíduo pode também resistir, devido ao senso de pertencimento e de identidade com o grupo (VAN DICK *et al.*, 2006). O grupo de trabalho também pode influenciar as atitudes do indivíduo em relação à mudança proposta. Mesmo concordando com a mudança, o funcionário pode ser levado a esboçar atitudes negativas em decorrência da pressão que o grupo exerce. O mesmo acontece em relação às emoções, pois a pressão do grupo pode gerar sentimentos tanto negativos quanto positivos no funcionário (AVEY; WERNING; LUTHANS, 2008). Portanto, a resistência do grupo tende a influenciar negativamente as respostas individuais à mudança organizacional em empresas híbridas. As seguintes hipóteses são colocadas para pesquisa:

Hipótese 1a: A resistência do grupo de trabalho influencia negativamente a resposta cognitiva do funcionário em relação à mudança organizacional.

Hipótese 1b: A resistência do grupo influencia negativamente a resposta comportamental do funcionário em relação à mudança organizacional.

Hipótese 1c: A resistência do grupo influencia negativamente a resposta emocional do funcionário em relação à mudança organizacional.

Greenberg e Baron (1996) destacam que o grupo de trabalho é uma importante fonte de reconhecimento para os funcionários. Em decorrência disso, algumas mudanças organizacionais podem ser vistas como processos passíveis de causar ameaças a este grupo. Desse modo, a percepção do funcionário em relação ao modo como a mudança proposta pode ameaçar o convívio social no ambiente de trabalho deve ser considerada no estudo sobre as causas da resistência à mudança. Por exemplo, se a mudança proposta incita uma competição interna que antes não existia na equipe ou passa a premiar apenas os resultados individuais em detrimento dos de equipe, o indivíduo pode resistir. Além disso, o funcionário pode resistir se mudanças de chefia ou departamento o levarem a trabalhar com pessoas de quem não gosta.

Marques, Borges e Almada (no prelo) corroboram com o exposto ao apontarem que a percepção negativa em relação à mudança pode estar relacionada também à alteração de departamentos ou chefias, dado que o trabalhador pode vir a resistir ao ter que conviver com colegas de trabalho ou chefes que não lhe são agradáveis. Por isso, à medida que o funcionário percebe que o processo de mudança pode mudar para pior a convivência social no trabalho, ele pode apresentar comportamentos resistentes com relação à mudança proposta (MARQUES, 2011; ALMADA; BORGES, 2015).

Chreim (2006) e Nadler (1987) corroboram com o exposto ao afirmarem que as pessoas formam importantes laços sociais com seus colegas no contexto organizacional. Em contrapartida, muitas mudanças organizacionais ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social. Algumas mudanças podem gerar grande impacto na identidade social do grupo (MARQUES, 2011).

Neste estudo, a ameaça ao convívio social pode ser ilustrada pelo surgimento da necessidade do grupo de trabalho de perder algum membro por motivo de mudança de setor ou, até mesmo, por demissão ocasionada pela manifestação de baixo desempenho na AD. Ou seja, se o trabalhador entender a implantação da avaliação de desempenho como uma ameaça a seu

convívio social dentro da organização, ele resistirá a sua implantação (MARQUES; BORGES; ALMADA, no prelo). Assim, a percepção de ameaça ao convívio social pode influenciar as respostas individuais cognitivas, comportamentais e emocionais à mudança organizacional em empresas híbridas. O funcionário, ao perceber que a mudança proposta irá afetar negativamente sua convivência social no trabalho, tenderá a discordar da mudança. Pelo mesmo motivo, esse funcionário tenderá a esboçar atitudes e sentimentos negativos em resposta à mudança organizacional implementada. As seguintes hipóteses são colocadas:

Hipótese 2a: A percepção de que a mudança organizacional ameaça o convívio social influencia negativamente a resposta cognitiva do funcionário.

Hipótese 2b: A percepção de que a mudança organizacional ameaça o convívio social influencia negativamente a resposta comportamental do funcionário.

Hipótese 2c: A percepção de que a mudança organizacional ameaça o convívio social influencia negativamente a resposta emocional do funcionário.

Com relação à decisão prévia, Coghlan (1993) e Steinburg (1992) apontam que em processos de mudanças as pessoas precisam sair de uma situação conhecida para uma situação desconhecida. As pessoas tendem a manter-se na zona de conforto ou procurar uma (NADLER, 1981). A indecisão em relação à mudança organizacional pode gerar insegurança, porque o trabalhador não sabe se terá que sair da sua zona de conforto; ou seja, alterar sua rotina de trabalho. Essas indecisões, ou incertezas, ocorrem quando o indivíduo não possui informações suficientes ou ainda não é capaz de compreender adequadamente os impactos que serão gerados com a mudança. Geralmente, elas fazem com que os funcionários não cooperem com a implantação da mudança, pois preferem manter o *status quo*. O cenário de incerteza possibilita que ao trabalhador julgar o processo de mudança ora como benéfico, ora como maléfico para si e para a organização em que trabalha (KRUGLASKI et al., 2007).

Quanto mais o indivíduo requer respostas definidas a respeito do processo de mudança, mas não recebe informações adequadas capazes de reduzir seu nível de apreensão e ansiedade, menor a sua probabilidade de cooperar com a mudança. O indivíduo pode criar em sua mente interpretações irreais do que realmente irá acontecer, pode recear a forma como será percebido pelos seus colegas, pode temer pelo que os outros irão pensar ou fazer em relação ao processo de mudança, situações estas que potencializam a manifestação de resistências (BOVEY; HEDE, 2001). Ou seja, quanto mais o indivíduo requer respostas definidas a respeito do processo de

mudança e quanto menos a empresa propicia isso a ele, menor a sua probabilidade de cooperar com a mudança.

Por outro lado, quando a empresa gerencia com cuidado o processo de mudança, tem-se a decisão prévia. Isto é, a empresa antecipa as necessidades dos funcionários oferecendo informações suficientes capazes de eliminar as incertezas. Com base nesta mesma perspectiva, Armenakis e Bedeian (1999) destacam que a maneira como a comunicação é feita influencia as atitudes dos empregados e que quanto mais informações as pessoas possuem mais facilmente elas são capazes de lidar com o processo de mudança. Neste sentido, o funcionário consegue decidir previamente se a mudança proposta pela empresa será positiva ou negativa. Portanto, a decisão prévia influencia positivamente as respostas individuais à mudança organizacional. O trabalhador, ao decidir previamente, com base na comunicação realizada pela empresa e nas informações obtidas, tenderá a pensar que a mudança será positiva. Além disso, ao decidir previamente, o trabalhador terá maior probabilidade de esboçar comportamentos e emoções positivas diante da mudança organizacional. As hipóteses a seguir são apresentadas:

Hipótese 3a: A decisão prévia influencia positivamente a resposta cognitiva do funcionário.

Hipótese 3b: A decisão prévia influencia positivamente a resposta comportamental do funcionário.

Hipótese 3c: A decisão prévia influencia positivamente a resposta emocional do funcionário.

Outro fator importante, de acordo com Marques (2011) e Almada e Borges (2015), que, se não for devidamente analisado e gerenciado, pode vir a causar atitudes de rejeição, resistência, bloqueios e rebeldia quanto à mudança é a experiência anterior do indivíduo com processos de mudanças organizacionais.

Armenakis e Bedeian (1999) apontam que a tendência das empresas de repetirem as estratégias já anteriormente utilizadas para a implementação de novas mudanças é relativamente grande. Dessa forma, o indivíduo que já pertencia à empresa quando outros processos de mudança organizacional foram implementados pode vir a apresentar descrença e falta de entusiasmo com relação à nova mudança que está sendo proposta se a experiência anterior foi negativa (CHOI, 2011). Experiências negativas com mudanças potencializam no indivíduo atitudes de descrença e de resistência a novos projetos de transformação, dado que ele passa a não acreditar que as

mudanças propostas atingirão os objetivos para os quais foram introduzidas (ARMENAKIS; BEDAIN, 1999; KATZ; KAHN, 1976).

No entanto, se as experiências anteriores de mudança organizacional foram positivas, o funcionário poderá perceber que a empresa é capaz de planejar e implementar mudanças com sucesso (POLICARPO, 2016). Portanto, experiências anteriores positivas com mudança organizacional influenciam também positivamente as reações do funcionário em relação à mudança proposta. Neste sentido, o trabalhador irá pensar que a mudança é boa para a si e para a empresa. Pelos mesmos motivos, o funcionário tenderá a exibir comportamentos e emoções positivas diante da mudança organizacional proposta. Assim, as seguintes hipóteses são propostas:

Hipótese 4a: As experiências anteriores bem-sucedidas como processos de mudança organizacional influenciam positivamente a resposta cognitiva do funcionário com a mudança proposta.

Hipótese 4b: As experiências anteriores bem-sucedidas como processos de mudança organizacional influenciam positivamente a resposta comportamental do funcionário com a mudança proposta.

Hipótese 4c: As experiências anteriores bem-sucedidas como processos de mudança organizacional influenciam positivamente a resposta emocional do funcionário com a mudança proposta.

Armenakis e Bedain (1999) argumentam que a descrença ou recusa em acreditar que a mudança será de fato implementada pode culminar em um fator de resistência. Nesse sentido, é importante que o indivíduo obtenha a percepção da consistência dos objetivos traçados, bem como das ações tomadas em relação ao processo de mudança, sendo os gestores os atores principais responsáveis por transmitir essas informações (JUDSON, 1980; OREG, 2006; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

A qualidade da comunicação da mudança, seu nível de entendimento, a consistência das ações e objetivos, e a participação no processo de implementação podem promover a percepção no indivíduo de consistência do projeto de mudança em curso (OREG, 2006; WANBERG e BANAS, 2000; JUDSON, 1980; BERGER e LUCKMAN, 1976).

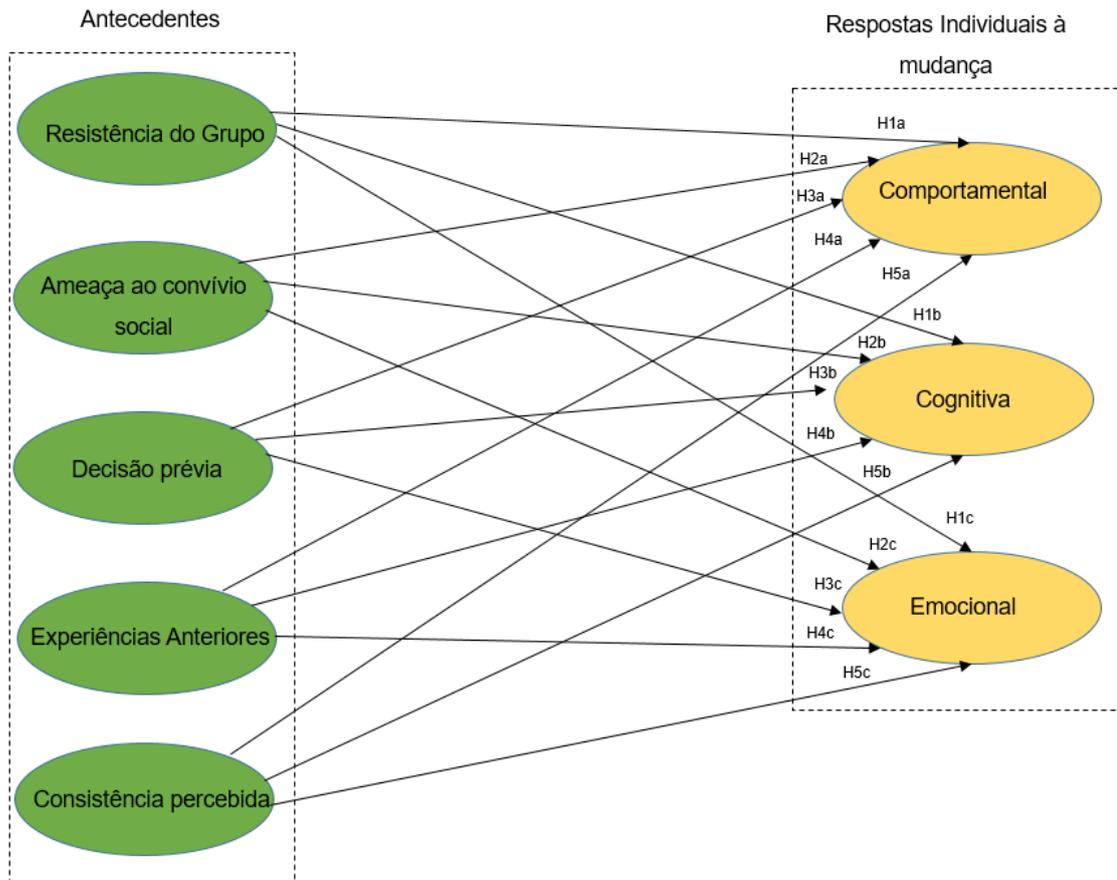
Quando o trabalhador percebe a existência de alta consistência organizacional na mudança introduzida, ele tenderá a apoiá-la. Todavia, se ele visualiza a mudança proposta como algo que não foi devidamente planejado, que não foi feito por profissionais competentes e que não recebe o devido apoio dos superiores, sua reação será de resistência ou de indiferença a ela (MARQUES; BORGES; ALMADA, no prelo). Portanto, a consistência organizacional pode influenciar as respostas individuais à mudança organizacional. Assim, o trabalhador que percebe que a organização administra consistentemente o processo de mudança tende a concordar e pensar que a mudança será positiva para si e para a organização. Da mesma maneira, a percepção do funcionário de que existe uma gestão consistente do processo de mudança aumenta a probabilidade de que este funcionário esboce comportamento e emoções a favor da mudança organizacional. Assim, a quinta e última hipótese do trabalho é colocada a seguir:

Hipótese 5a: A percepção de elevada consistência organizacional influencia positivamente a resposta cognitiva do funcionário em relação à mudança proposta.

Hipótese 5b: A percepção de elevada consistência organizacional influencia positivamente a resposta comportamental do funcionário em relação à mudança proposta.

Hipótese 5c: A percepção de elevada consistência organizacional influencia positivamente a resposta emocional do funcionário em relação à mudança proposta.

A Figura 2 representa a relação dos antecedentes da mudança organizacional com as possíveis respostas individuais dos trabalhadores, apresentadas pelas hipóteses deste estudo.



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Marques (2011); Almada e Borges (2015); e Piderit (2000).

O modelo proposto visa captar a complexidade das reações dos indivíduos, para melhor compreender o processo de mudança analisado, que neste estudo está representado pela implantação da avaliação de desempenho em organizações híbridas brasileiras. O ganho apresentado por este modelo está na compreensão em profundidade e no melhor detalhamento das respostas individuais à mudança, uma vez que serão consideradas as dimensões: cognitiva, emocional e comportamental. Ao relacionar os antecedentes já amplamente pesquisados na literatura pela primeira vez com as dimensões propostas por Piderit (1999), espera-se obter o aprofundamento do conhecimento acerca da gestão de mudanças, trazendo maior sensibilidade para os instrumentos de medição da resistência.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa visa identificar e analisar as respostas dos trabalhadores ao processo de mudança organizacional, representado pela implantação da avaliação de desempenho em empresas do Sistema S. A seguir, apresentam-se a caracterização da pesquisa, a população e a amostra estudada e, por fim, o processo da coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para os fins deste trabalho, foi feita uma pesquisa explicativa, que, segundo Creswell (2010), tem como preocupação prever a relação entre variáveis. A pesquisa explicativa visa mostrar as características de determinada população ou fenômeno por meio do estabelecimento de correlações entre variáveis, definindo sua natureza e servindo também como base para explicar os fenômenos que descreve (GIL, 2008).

A abordagem deste estudo é quantitativa e realizada por meio de um levantamento de campo, ou *survey*. De acordo com Creswell (2010), um levantamento quantitativo pode ser definido por uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra específica desta população. Gil (2008) aponta que uma das peculiaridades desse tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática.

O levantamento de campo, ou *survey*, permite verificar proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e examinar cuidadosamente, por meio de testes rigorosos, a importância relativa de cada uma delas (BABBIE, 2007). Como se trata de uma generalização para a população total, a pesquisa se baseará no método indutivo, partindo do particular e colocando a generalização como produto posterior do trabalho de coleta, conforme afirma Gil (2008).

De acordo com Gil (2008, p. 10) “a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores desta realidade”. Com relação à generalização dos dados com base na amostra selecionada, Gil (2008) destaca o risco existente nesta etapa, uma vez que o fato de um elemento possuir características “típicas” em relação a alguns aspectos não garante que o seja em relação a outros.

O campo de estudo baseou-se em uma relevante organização híbrida situada em um estado da região Sudeste do Brasil, que é vinculada ao sistema S e formada por um conjunto de empresas que também serão alvo desta pesquisa.

### **3.2 População e amostra**

De acordo com Vergara (2013), o universo da pesquisa define toda a população e a população amostral, entendendo-se por população o conjunto de elementos que possuem as características que são o objeto de estudo. Diante da constituição do sistema S, que é composto pelo conjunto de instituições de interesse de categorias profissionais, definiu-se como população deste estudo duas importantes entidades localizadas em um estado da região Sudeste do Brasil, (organizações S1 e S2).

Como essas organizações possuem um número significativo de unidades distribuídas ao longo de todo o estado, este estudo concentrou-se nas unidades prestadoras de serviços de educação básica e profissional, qualidade de vida e segurança e saúde no trabalho que, preferencialmente, estivessem localizadas na Capital e na região metropolitana do estado pesquisado. Dado que essas unidades contam com número expressivo de trabalhadores, foram consideradas estratégicas diante das características dos produtos e serviços que oferecem e significativas com relação ao faturamento que alcançam. Com isso tem-se que a população desta pesquisa foi constituída por 741 funcionários.

A amostra foi definida aleatoriamente, que “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 2008, p.94). Para o estudo em questão, a amostra foi calculada por meio da fórmula de Barnett (1991), conforme figura 03 abaixo:

Figura 03: Fórmula de Barnett para cálculo amostral

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left( \frac{d}{Z\alpha/2} \right)^2}$$

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Barnett (1991)

Em que:

- a) N = total populacional;
- b) PQ = variabilidade populacional (0,25)
- c) d = margem de erro amostral (5%);
- d)  $\alpha$  = nível de significância 5%
- e)  $Z\alpha/2$  = valor da tabela normal padrão (1,96)

Com o resultado, alcançou-se um índice mínimo de 254 indivíduos com um erro amostral de 5% para se obter representatividade.

### 3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada via questionário, que se encontra no Apêndice A. De acordo com Zikmund (2003), o uso do questionário é apropriado para pesquisas do tipo *survey* projetadas para alcançar um grande número de respondentes, pois apresenta baixo custo quando comparado a outros instrumentos. Malhotra (2004) elenca outras vantagens do questionário, que incluem: conveniência para o respondente, anonimato, uso de perguntas padronizadas para toda a amostra e flexibilidade geográfica, pois podem ser aplicados via internet (MALHOTRA, 2004).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi dividido em duas partes. A primeira parte refere-se à escala de mediação de respostas individuais a mudança proposta e validada por Piderit (1999) e revalidada por Szabla (2007), e à escala de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional, proposta e validada por Marques (2011) e revalidada por Marques, Borges e Morais (2011) e Almada e Borges (2015). A escala proposta por Piderit (1999) contém cinco dimensões de análise que alcançaram medidas adequadas de consistência interna (alfa de Cronbach): respostas emocionais positivas à mudança (0,94), respostas emocionais negativas à mudança (0,89), respostas comportamentais positivas à mudança (0,86), respostas

comportamentais negativas à mudança (0,85) e respostas cognitivas (0,85). Na pesquisa realizada por Szabla, observaram-se também valores adequados de consistência interna: resposta cognitiva (alfa de Cronbach = 0,83), resposta emocional (alfa de Cronbach = 0,87) e resposta comportamental (alfa de Cronbach = 0,84).

A escolha da escala proposta por Piderit (1999) assenta-se em duas justificativas: alcance de escores adequados de alfa de Cronbach em ambas as validações, o que indica sua consistência; e possibilidade de coleta de informações acerca das respostas individuais à mudança em três níveis de análise (emocional, comportamental e cognitiva). Dado que cada nível representa uma diferente faceta acerca das respostas dos indivíduos expostos a transformações em seus ambientes de trabalho, entende-se que essa escala proporciona uma visão multidimensional dos referidos fenômenos sendo, portanto, mais robusta em relação àquelas que avaliam, por exemplo, apenas uma das dimensões.

Já a escala proposta por Marques (2011) possui em sua versão original seis dimensões, das quais cinco foram utilizadas para coleta de dados desta pesquisa: decisão prévia, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior. Os citados construtos apresentaram consistência interna (alfa de Cronbach) superiores a 0,75 na validação proposta por Marques (2011). Ressalta-se que o construto titulado neste trabalho como “decisão prévia” era originalmente denominado “indecisão e inconclusão”. Tal modificação seguiu uma sugestão dos próprios autores.

A escolha da escala proposta por Marques (2011) e revalidada por Marques, Borges e Morais (2011) e Almada e Borges (2015) assenta-se também no fato de que ela apresenta consistência (dado que possui adequados escores de alfa de cronbach). Além disso, entende-se que ela traz à tona diferentes antecedentes da resposta individual à mudança que estão em consonância com estudos nacionais (HERNANDEZ; CALDAS, 1991; MARQUES, CHAVES; DIAS, 2005; NOGUEIRA, 1991) e internacionais (SZABLA, 2007; OREG, 2006; CHREIM, 2006; LEWIS, 2006), abarcando o tema de forma complexa e multidimensional.

O Quadro 1 traz informações pormenorizadas acerca das variáveis a serem estudadas nesta pesquisa, assim como sua operacionalização.

Quadro 1: Operacionalização das variáveis da pesquisa

Construto	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala (Ap. A)	Fonte
<b>Resposta individual à mudança</b>				
Resposta cognitiva	Avalia as crenças que os indivíduos possuem sobre a mudança e indicam avaliação positiva ou negativa sobre ela.	Para respostas positivas: maior concordância, mais favorável é a resposta cognitiva à mudança. Para respostas negativas: menor concordância, mais desfavorável é a resposta cognitiva à mudança.	02; 05; 23; 26; 27; e 35	Piderit (1999) e Szabla (2007)
Resposta comportamental	Mede a intenção dos indivíduos em relação à mudança que é baseada em comportamentos passados e em intenções futuras de ação.	Para respostas positivas: maior concordância, mais favorável é a resposta comportamental à mudança. Para respostas negativas: menor concordância, mais desfavorável é a resposta comportamental à mudança.	03; 09; 11; 17; 21; 24; 29; 36; 37; e 42	
Resposta emocional	Avalia os sentimentos e as emoções positivas e negativas associadas à mudança.	Para respostas positivas: maior concordância, mais favorável é a resposta emocional à mudança. Para respostas negativas: menor concordância, mais desfavorável é a resposta emocional à mudança.	08; 13; 15; 16; 22; 25; 30; 31; 40; e 43	
<b>Medida de cooperação e resistência à implantação da mudança</b>				
Experiência anterior com mudança	Avalia se o indivíduo tem experiências anteriores mal sucedidas com mudança na organização pesquisada	Maior concordância, maior exposição a experiências bem sucedidas. Menor concordância, maior exposição a experiências mal sucedidas	14; 32; e 39	Marques (2011); Marques, Borges e Morais (2011); e Almada e Borges (2015)
Decisão prévia	Avalia em que grau o respondente se sente suficientemente informado para decidir apoiar ou não a mudança	Maior concordância, maior a decisão prévia a favor da mudança. Menor concordância, maior decisão prévia contra a mudança.	01; 06; 10; e 33	
Resistência do grupo	Avalia quanto o respondente se sente pressionado pelo grupo para não apoiar a mudança	Maior concordância, percepção de maior pressão a favor da mudança. Menor concordância, percepção de maior pressão do grupo contra a mudança.	18; 19; e 41	
Ameaça ao convívio social	Avalia até que ponto o respondente julga que seu convívio social no trabalho será prejudicado com a mudança	Maior concordância, maior percepção de que a mudança não ameaça a convivência. Menor concordância, maior percepção de que a mudança é uma ameaça.	04; 20; e 28	
Consistência percebida	Avalia o quanto o respondente percebe consistência na mudança e na forma com a qual está sendo conduzida	Maior concordância, maior consistência percebida a favor da mudança. Menor concordância, maior a inconsistência percebida (contra a mudança).	07; 12; 34; e 38	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Piderit (1999), Szabla (2007), Marques (2011), Marques, Borges e Morais (2011) e Almada e Borges (2015).

A segunda parte do questionário contempla aspectos relativos aos dados demográficos e ocupacionais dos respondentes, a saber: sexo, idade, escolaridade, cargo, remuneração, tempo

de empresa e ano(s) em que o respondente foi submetido a avaliação de desempenho na organização objeto de estudo. Cabe ressaltar que as questões do questionário foram misturadas, visando possibilitar que as perguntas aparecessem em ordem aleatória, o que contribui para a redução no viés dos respondentes. Além disso, os itens que medem a mesma variável foram apresentados também invertidos (de forma negativa), para possibilitar a captação de respostas que se contradizem.

Cumprindo indicar, ainda, que a percepção dos pesquisados a respeito das questões relativas à escala de resposta individual à mudança e de medida de cooperação e resistência foi apreendida a partir de escala Likert de cinco pontos, que variou de (1) “Discordo totalmente” a (5) “Concordo totalmente”.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de questionário disponível na plataforma *google docs*. Os itens da escala foram compilados em questões de múltipla escolha e os respondentes tiveram a possibilidade de marcar apenas uma opção. Além disso, uma vez finalizada uma seção do questionário, o participante da pesquisa somente pôde adentrar Na parte seguinte depois de preencher todas as perguntas da seção em que se encontrava. Esse procedimento é relevante para evitar existência de dados ausentes na base de dados.

O *link* do questionário, que esteve disponível para acesso durante os meses de agosto e setembro, foi enviado ao e-mail dos respondentes. A coleta do endereço eletrônico dos indivíduos que compõem a população desta pesquisa foi realizada pela autora deste trabalho diretamente com os gestores de cada unidade.

Realizou-se também uma pesquisa piloto com 15 indivíduos de diferentes cargos e escolaridades, procedimento importante para que quaisquer inconsistências no questionário pudessem vir a ser corrigidas antes do início da coleta de dados.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise dos dados desta pesquisa, realizada por meio dos pacotes estatísticos SPSS versão 20.0 e Amos versão 22.0. O SPSS (*Software Statistical Package for the Social Sciences for Windows*), possibilitou a compreensão em termos quantitativos das respostas dos indivíduos da amostra pesquisada. Já o IBM® Amos permitiu a realização da modelagem de equações estruturais por meio da utilização de métodos de análise padrão multivariados, o que inclui regressão, análise fatorial, correlação e análise de variância.

Para avaliar a relação entre os indicadores de resposta individual à mudança e seus antecedentes, foram realizadas análises de correlação de Pearson e equações estruturais. A correlação de Pearson tem por objetivo avaliar se duas variáveis possuem relação linear. Quanto mais próximo de 1 e de -1 a correlação, maior a relação linear entre duas variáveis (HAIR, *et al.*, 2005). A análise de equações estruturais é um método estatístico utilizado para analisar a relação entre mais de uma variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras) (HAIR, *et al.*, 2005). Para o caso desta pesquisa, as variáveis dependentes foram as respostas individuais à mudança organizacional representadas pelas dimensões: cognitiva, comportamental e emocional. Já as variáveis independentes foram: decisão prévia, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior.

Também foi realizada a validação do instrumento utilizado para a amostra obtida – modelo de mensuração. Quanto à escala de mediação de respostas individuais à mudança (PIDERIT, 1999), entende-se que tal procedimento é necessário devido à necessidade de avaliação da escala para a amostra utilizada, além do fato de que a escala traduzida para o contexto brasileiro ainda não foi validada (de acordo com pesquisa bibliográfica realizada pela autora deste trabalho) tampouco no contexto de organizações híbridas. Este último motivo também enseja a revalidação da escala de medida de cooperação e resistência à implantação de mudança organizacional (MARQUES, 2011). Assim, a verificação da validade de ambas as escalas para a realidade de organizações híbridas traz maior segurança para a continuidade das análises estatísticas que se sucederão, além de contribuir para o cenário da pesquisa acadêmica realizada em organizações desse tipo.

Tanto a avaliação do modelo de medição quanto a aplicação do teste de hipóteses foram realizadas via modelagem de equações estruturais (SEM). De acordo com Hair et al (2005), a SEM é capaz de examinar a estrutura de inter-relações entre variáveis múltiplas, arranjadas na forma de uma série de equações que engloba os construtos que formam o modelo testado. Hair

et al. (2005) apontam que a SEM permite avaliar a procedência estatística, a magnitude e a direção dos caminhos causais dos modelos propostos.

Kline (2011) destaca que os modelos da SEM são formados por variáveis latentes e variáveis observadas. As variáveis latentes podem ser: endógenas e exógenas. As primeiras se referem a uma variável dependente; ou seja, aquela que em um diagrama possui uma ou mais setas indicadas para ela. As últimas se referem a uma variável independente (HAIR JUNIOR et al., 2005). As variáveis observadas representam o construto de maneira concreta e são coletadas por instrumentos como questionários e tabuladas em arquivos de dados (KLINE, 2011).

A modelagem de equações estruturais (SEM), segundo Hair et al. (2005), possibilita testar uma teoria por meio de uma maneira conceitualmente mais atraente. Os autores apontam seis estágios para realização da SEM: 1º) determinação dos construtos individuais, por meio da definição de quais itens serão usados como variáveis de medida; 2º) criação do modelo de mensuração; 3º) elaboração da forma de produção de resultados empíricos, por meio da verificação da adequação do tamanho da amostra, escolha do método de estimação e da abordagem das respostas ausentes; 4º) avaliação da validade do modelo de mensuração, mediante análise do Goodness-of-fit (GOF) ou adequação de ajustamento do modelo, por meio da comparação das matrizes de covariância esperada e observada; 5º) especificação do modelo estrutural; e 6º) avaliação do modelo estrutural.

Encerrados os procedimentos metodológicos, discorre-se na seção seguinte sobre a apresentação e análise dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção procede-se à apresentação e análise dos resultados encontrados a partir da aplicação de 386 questionários, compreendendo, primeiro, a caracterização da amostra, por meio dos dados demográficos; segundo, a análise descritiva dos níveis de cooperação ou de resistência à mudança (antecedentes à mudança) – *resistência do grupo, ameaça ao convívio social, decisão prévia, consistência organizacional e experiências anteriores* e das respostas individuais dos trabalhadores em relação às dimensões – *cognitiva, emocional e comportamental*; terceiro, a análise de correlação, com o objetivo de identificar a existência de relação linear entre as variáveis independentes e dependentes do estudo; quarto, validação do modelo de mensuração, com o intuito de verificar a consistência com que os itens representam as variáveis propostas e a validade do instrumento para a amostra em questão; e quinto, análise do modelo estrutural, que consistiu na realização do teste das hipóteses colocadas nesta pesquisa.

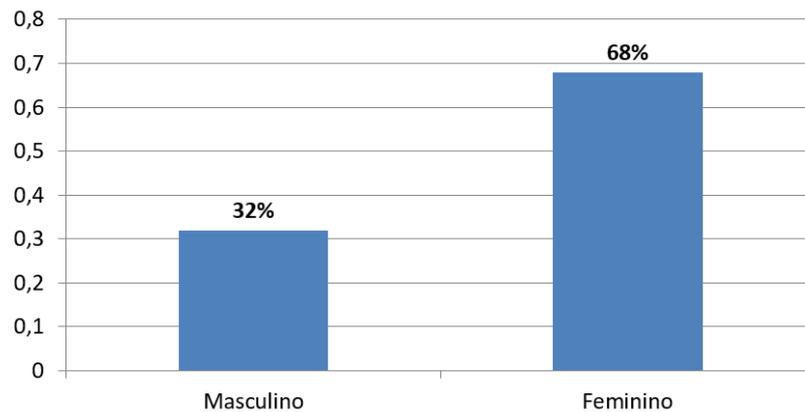
### 4.1 Dados demográficos

Para conhecer melhor a amostra de 386 respondentes, realizou-se a análise descritiva dos dados demográficos. Informações da amostra como: sexo, idade, escolaridade, cargo, remuneração, tempo de empresa e ano em que foi avaliado pela AD, foram analisadas.

Antes da aplicação do questionário, efetuou-se o pré-teste, nos dias 31 de julho e 01 de agosto de 2017, por meio da aplicação a 15 respondentes, distribuídos entre os setores: educacional, qualidade de vida, e saúde e segurança no trabalho. Os respondentes foram escolhidos por conveniência, visando alcançar indivíduos de diferentes cargos e escolaridades dentro das organizações S1 e S2. O resultado apontou que os respondentes conseguiram obter o entendimento correto do sentido das perguntas. Diante disso, não houve a necessidade de alterações no fraseado de nenhuma das questões propostas para o questionário.

Em relação ao sexo dos respondentes (Gráfico 1) tem-se que 261 (68%) são do sexo feminino e 125 (32%) são do sexo masculino. Isso demonstra que o número de mulheres nas organizações pesquisadas (S1 e S2) é expressivo.

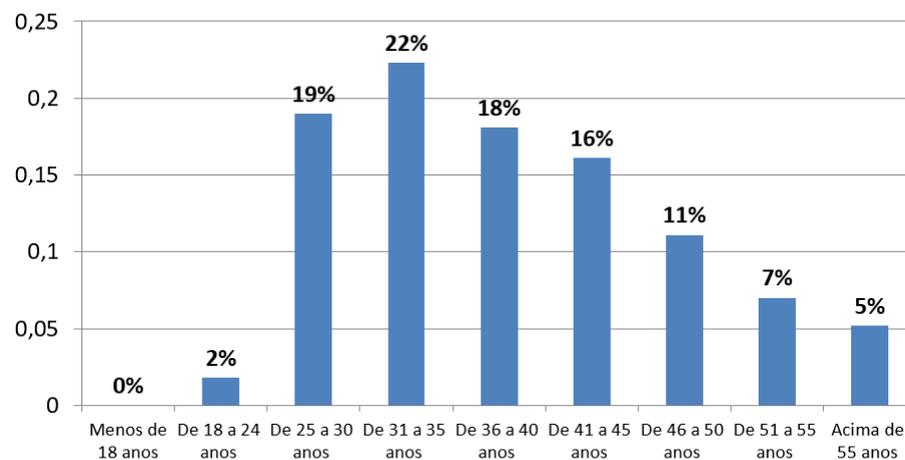
Gráfico 1- Distribuição dos respondentes quanto ao sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto à idade dos respondentes (Gráfico 2), tem-se que 332 pessoas (86%) possuem de 25 a 50 anos de idade e somente 47 pessoas (12%) possuem mais de 50 anos. Portanto as empresas são formadas em sua maioria por pessoas jovens.

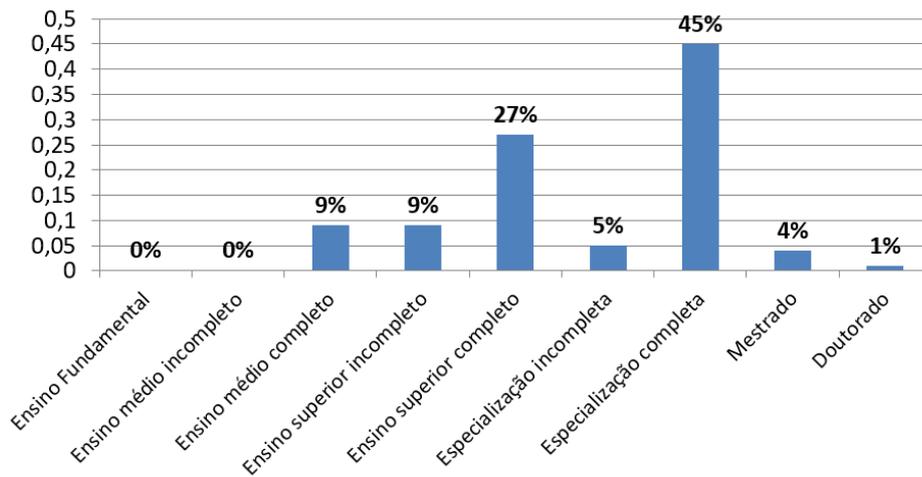
Gráfico 2- Distribuição dos respondentes quanto à idade



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto à escolaridade dos respondentes (Gráfico 3), tem-se que 174 pessoas (45%) possuem especialização completa, 14 são mestres e 2 são doutores. Portanto, os resultados mostram que S1 e S2 possuem funcionários com elevado nível de escolaridade.

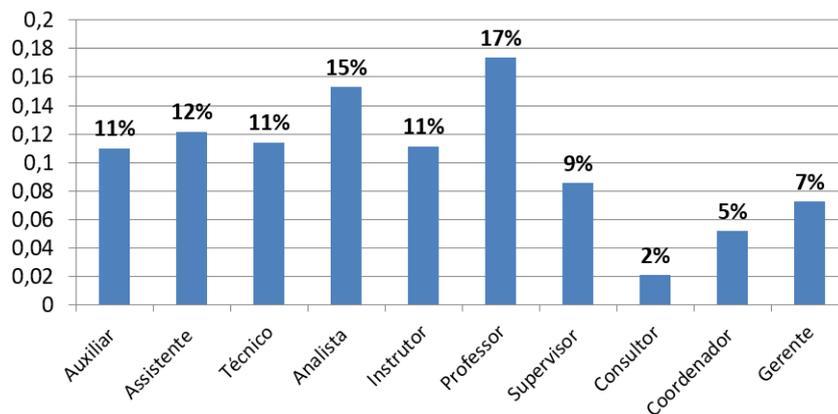
Gráfico 3- Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

O Gráfico 4 mostra uma ampla variedade de cargos existentes nas organizações S1 e S2, sendo possível identificar a predominância nos cargos de professor (67 pessoas) e analista (59 pessoas), que somados totalizam 32% da amostra pesquisada.

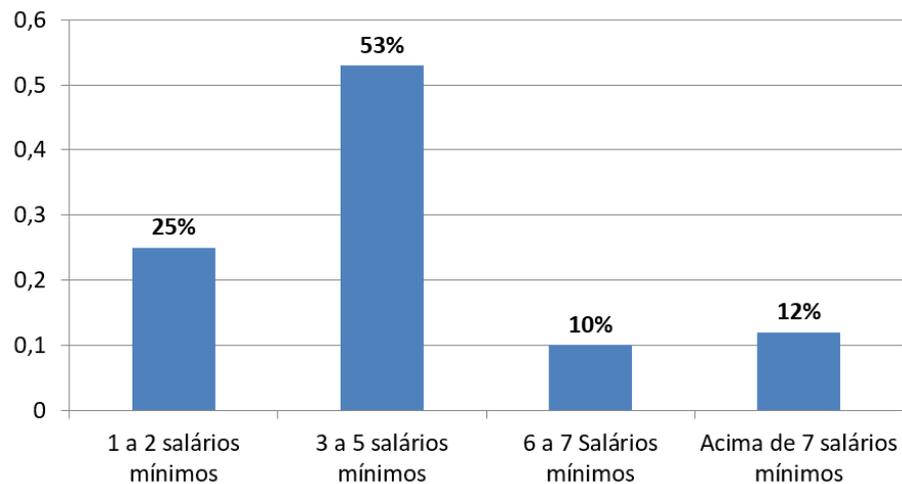
Gráfico 4- Distribuição dos respondentes quanto ao cargo



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto à remuneração dos respondentes (Gráfico 5), verifica-se que 204 pessoas (53%) recebem de três a cinco salários mínimos.

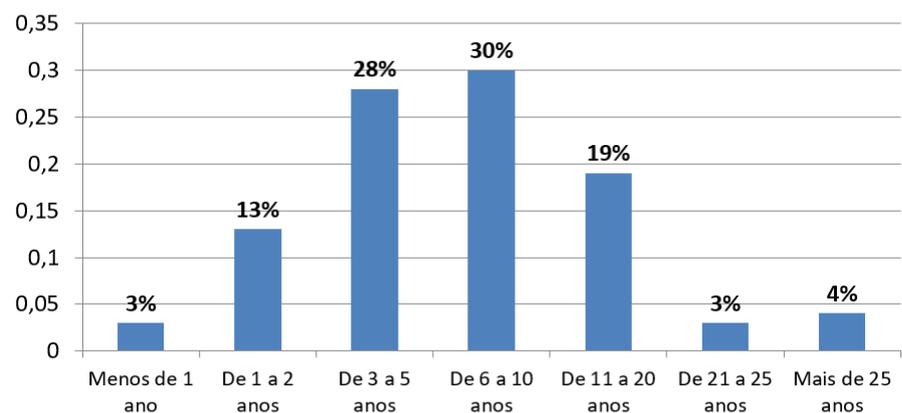
Gráfico 5- Distribuição dos respondentes quanto à remuneração



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto ao tempo que os respondentes trabalham na empresa (Gráfico 6), observa-se que 221 pessoas (58%) são contratados há mais de três e menos de dez anos, porém é possível notar um número significativo de funcionários que estão na empresa há mais de dez anos. Pode-se inferir que a maioria dos respondentes tem conhecimento das normas e dos processos das instituições pesquisadas.

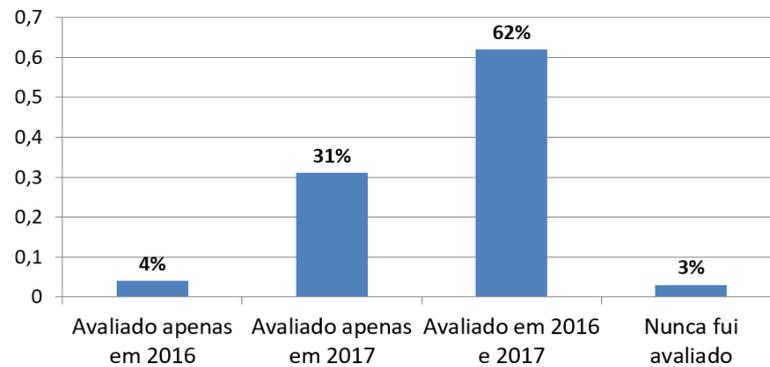
Gráfico 6- Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto ao ano em que os respondentes foram avaliados pela avaliação de desempenho, (Gráfico 7), ressalta-se que 240 pessoas (62%) foram avaliadas em ambos os anos: 2016 e 2017.

Gráfico 7- Distribuição dos respondentes quanto ao ano em que foi avaliado pela AD



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Conforme mostra o Gráfico 7, 4% dos respondentes foram avaliados apenas em 2016, 31% apenas em 2017 e 3% nunca realizaram a avaliação de desempenho.

## 4.2 Estatística descritiva

A seguir, apresentam-se os resultados descritivos dos antecedentes da mudança organizacional – *resistência do grupo*, *ameaça ao convívio social*, *decisão prévia*, *consistência percebida e experiências anteriores* – e das respostas individuais à mudança representadas pelas dimensões cognitiva, emocional e comportamental.

### 4.2.1 Antecedentes à mudança

Os antecedentes da mudança organizacional são representados pelo nível de cooperação ou de resistência individual à mudança proposta.

A Tabela 1 mostra que existe pouca *resistência do grupo* de trabalho sobre a decisão individual do funcionário de cooperar ou de resistir à mudança ( $M = 0,71$ ,  $D.P. = 0,60$ ). Os funcionários pesquisados revelaram que a implementação da avaliação de desempenho não representa uma *ameaça ao convívio social* ( $M = 0,82$ ,  $D.P. = 0,76$ ). Em relação a *decisão prévia*, os resultados mostram que o trabalhador já possui uma ideia preconcebida sobre a implantação da avaliação de desempenho. Ou seja, desde o início do processo percebeu que a mudança era necessária para a empresa ( $M = 4,13$ ,  $D.P. = 0,72$ ) e decidiu apoiá-la.

**Tabela 1 – Média e desvio padrão dos antecedentes da mudança organizacional**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Resistência do grupo	0,71	0,60
Ameaça ao convívio social	0,82	0,76
Decisão prévia	4,13	0,72
Experiências anteriores	4,08	0,85
Consistência percebida	3,99	0,81

Nota: N = 386

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes afirmaram que *experiências anteriores* vividas com os processos de mudança na organização pesquisada são positivas (M = 4,08, D.P. = 0,85). Finalmente, os funcionários pesquisados revelaram que a empresa estava preparada para realizar a implantação da avaliação de desempenho e por isso percebem uma elevada *consistência organizacional* (M = 3,99, D.P. = 0,81).

#### 4.2.2 Respostas individuais à mudança

A resposta individual a mudança avalia como o indivíduo reage ao processo de mudança organizacional por meio de três dimensões: comportamental, cognitiva e a emocional.

A Tabela 2 mostra que os respondentes apresentam comportamentos positivos em relação à implantação da avaliação de desempenho, tais como: apoiar o processo, ajudar seus pares e falar sobre as vantagens da avaliação (M = 4,27, D.P. = 0,42).

**Tabela 2 – Média e desvio-padrão das respostas individuais à mudança organizacional**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comportamental	4,27	0,42
Cognitiva	4,09	0,69
Emocional	4,04	0,58

Nota: N = 386

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à resposta cognitiva, os resultados indicam que os funcionários pensam que a implantação de desempenho é positiva para eles e para as organizações pesquisadas (M = 4,09, D.P. = 0,69). Finalmente, a dimensão emocional mostra que os trabalhadores apresentam

sentimentos positivos com a implantação da avaliação de desempenho, tais como: alívio, esperança, satisfação, contentamento e entusiasmo ( $M = 4,04$ ,  $D.P. = 0,58$ ).

Em síntese, nota-se que a maioria dos respondentes apresenta respostas favoráveis em relação à implantação da avaliação de desempenho (AD) nas organizações pesquisadas. Isto é, a maior parte dos avaliados acredita que essa ferramenta gerencial contribui para melhorar o desempenho individual e institucional de S1 e S2, sentem-se emocionalmente bem ao serem avaliados por ela e movem suas ações para a concretização e o sucesso da implementação da avaliação de desempenho.

### **4.3 Modelo de mensuração**

A análise de correlação tem por objetivo identificar a existência de relação linear entre duas variáveis (HAIR *et al.*, 2005). Para avaliar a correlação entre as variáveis pesquisadas neste estudo, utilizou-se a correlação de Pearson. O coeficiente de Pearson varia de -1 negativo até 1 positivo. O sinal indica a direção do relacionamento (positivamente ou negativamente associado) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita apresenta valor igual a 1 (negativo ou positivo) e indica que o escore de uma variável pode ser determinado pelo escore da outra. Já, uma correlação de valor zero aponta que não há relação linear entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

A Tabela 3 mostra os valores do coeficiente de correlação de Pearson para as variáveis latentes da pesquisa.

**Tabela 3 - Resultado da análise de correlação**

Variável	Cognitiva	Emocional	Comportamental	Resistência do grupo	Ameaça ao convívio social	Decisão prévia	Consistência percebida	Experiência anterior
Cognitiva	(0,73)							
Emocional	0,604	(0,62)						
Comportamental	0,563	0,578	(0,72)					
Resistência do grupo	0,463	0,513	0,509	(0,73)				
Ameaça ao convívio social	0,455	0,506	0,398	0,519	(0,80)			
Decisão prévia	0,674	0,548	0,540	0,430	0,490	(0,73)		
Consistência percebida	0,648	0,542	0,478	0,482	0,439	0,675	(0,72)	
Experiência anterior	0,709	0,580	0,473	0,460	0,399	0,631	0,712	(0,80)

Nota: N = 386, p < 0,01 para todas as correlações

Na diagonal principal (valores em parêntesis) estão os valores da raiz quadrada da variância extraída (AVE)

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de mensuração retrata a consistência e a qualidade com que os itens representam as variáveis propostas. A determinação do modelo foi feita com base nas medidas de confiabilidade, validade convergente e discriminante. Hair *et al.* (2005) apontam que as cargas dos itens devem extrapolar o limite de  $\pm 0,50$  para que os valores de significância sejam atingidos, embora valores acima de  $\pm 0,30$  e  $\pm 0,40$  sejam aceitáveis para pesquisas exploratórias. Com base nisso, foi necessário realizar a exclusão de um item referente à medida de resposta comportamental organizacional (RCMP4), por apresentar uma carga padronizada de 0,020, bem como a variável resposta emocional, que precisou ser inteiramente excluída do modelo, por não apresentar cargas padronizadas significantes ( $p > 0,05$ ).

Hair *et al.* (2011) acrescentam que para que a variância média extraída (AVE) seja igual ou superior a 0,50, os valores das cargas fatoriais devem ser superiores a 0,70. A validade convergente é adequada quando as variáveis alcançam no mínimo 50% de variância extraída. Todas as variáveis alcançaram variância extraída superior a 0,50 após a exclusão completa da variável: resposta emocional e de um dos itens que medem a resposta comportamental.

A Tabela 4 apresenta os valores das cargas padronizados com os níveis de significância para cada item. Para cada variável proposta foram analisados os níveis da variância extraída e a medida de confiabilidade alfa de *Cronbach*, indicando que os itens convergem em direção à sua respectiva variável. Além disso, os resultados indicam que mais de 50% da variância é explicada por seus respectivos itens.

**Tabela 4 - Resultado do modelo de medição**

<b>Construto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Carga padronizada</b>	<b>Erro padronizado</b>	<b>AVE</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Consistência percebida	CP1	0,774***	0,00	0,51	0,791
	CP2	0,610***	0,07		
	CP3	0,573***	0,05		
	CP4	0,865***	0,06		
Experiências anteriores	EA1	0,625***	0,00	0,64	0,825
	EA2	0,895***	0,01		
	EA3	0,860***	0,01		
Resistência do grupo	RG1	0,689***	0,14	0,53	0,635
	RG2	0,513***	0,09		
	RG3	0,569***	0,00		
Decisão prévia	DP1	0,535***	0,00	0,54	0,670
	DP2	0,499***	0,09		
	DP3	0,699***	0,13		
	DP4	0,764***	0,11		
Ameaça ao convívio social	ACS1	0,691***	0,20	0,64	0,555
	ACS2	0,713***	0,17		
	ACS3	0,536***	0,00		
Resposta cognitiva	RC1	0,685***	0,00	0,54	0,782
	RC2	0,473***	0,11		
	RC3	0,777***	0,10		
	RC4	0,662***	0,11		
	RC5	0,653***	0,10		
	RC6	0,731***	0,11		
Resposta comportamental	RCMP1	0,743***	0,00	0,52 <sup>a</sup>	0,653
	RCMP2	0,851***	0,36		
	RCMP3	0,634***	0,30		
	RCMP4	0,020	26,00		
	RCMP5	0,685***	0,36		
	RCMP6	0,772***	0,31		
	RCMP7	0,711***	0,23		
	RCMP8	0,665***	0,19		
	RCMP9	0,601*	0,26		
Resposta emocional <sup>b</sup>	RE1	0,020	0,00	0,38	0,819
	RE2	0,851	90,00		
	RE3	0,878	95,00		
	RE4	0,735	87,00		
	RE5	0,527	65,00		
	RE6	0,504	56,00		
	RE7	0,481	35,00		
	RE8	0,672	64,00		
	RE9	0,637	76,00		
	RE10	0,439	45,00		

N = 386, \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

<sup>a</sup> Valor calculado sem o indicador RCMP4 que foi excluído do modelo final de mensuração

<sup>b</sup> A variável Resposta Emocional foi excluída da análise por não apresentar validade interna

Fonte: Dados da pesquisa

A validade discriminante foi analisada para verificar se os itens que não devem correlacionar apresentam alta correlação; ou seja, se o item que mede uma variável apresenta elevada correlação com outra variável. Para indicar a existência de validade discriminante, confronta-se a medida da raiz quadrada da variância explicada (AVE) com o coeficiente de correlação da variável com as demais variáveis latentes do modelo. A diagonal principal da matriz de correlação da Tabela 3 esboça os valores da raiz quadrada da AVE de cada variável latente do modelo de mensuração. Os resultados mostram que os valores na diagonal principal são superiores às medidas de correlação entre as variáveis, indicando, portanto, boa validade discriminante.

Finalmente, analisaram-se os índices de adequação do modelo de medição como resultado da análise de modelagem de equações estruturais. O modelo de mensuração proposto inicialmente retornou valores baixos para os índices de adequação do modelo proposto com a amostra obtida [ $\chi^2 (423) = 1693,68, p < 0,001$ ]. Os resultados do índice comparativo de adequação (*Comparative Fit Index* - CFI) = 0,74, índice Goodness-of-fit (GFI) = 0,77 e erro RMSEA = 0,09 indicam baixa adequação. Após a retirada da variável dependente latente resposta emocional e de seus indicadores, juntamente com o indicador RCMP4, por não apresentarem validade convergente, os resultados de adequação do modelo proposto para a amostra em questão melhoraram significativamente [ $\chi^2 (386) = 1391,39, p < 0,001$ ]. Os índices de adequação atingiram valores superiores a 0,8 [GFI = 0,82 e CFI = 0,81] e o valor do erro atingiu os parâmetros aceitáveis, RMSEA = 0,08.

#### **4.4 Modelo estrutural – Teste das hipóteses**

Para testar as hipóteses colocadas nesta pesquisa, procedeu-se à análise dos caminhos (*path analysis*), utilizando a modelagem de equações estruturais (SEM), com base no método *maximum likelihood* de estimação de parâmetros. A análise do modelo estrutural retornou bons níveis de adequação [ $\chi^2 (380) = 960,23, p < 0,001$ ], com os valores de GFI = 0,84, CFI = 0,90 e RMSEA = 0,06. As primeiras hipóteses indicam que a resistência do grupo influencia as reações individuais à mudança organizacional. H1a não foi confirmada, pois os resultados sugerem que a resistência do grupo não influencia a resposta cognitiva à implantação da avaliação de desempenho ( $\lambda = 0,06, p = 0,118$ ). No entanto, a resistência do grupo afeta a resposta comportamental ( $\lambda = 0,15, p < 0,001$ ), confirmando a hipótese 1b. As segundas hipóteses que colocam que a ameaça ao convívio social influencia as respostas individuais à

mudança organizacional não foram confirmadas. A dimensão da resposta cognitiva ( $\lambda = 0,08$ ,  $p = 0,102$ ) e a dimensão da resposta comportamental ( $\lambda = 0,003$ ,  $p = 0,891$ ) não estão relacionadas com a percepção sobre a ameaça ao convívio social, não confirmando as hipóteses 2a e 2b.

A Tabela 5 mostra os resultados do teste de hipóteses com os coeficientes padronizados, o erro padrão e as conclusões para cada caminho testado.

**Tabela 5 - Resultado do teste de hipóteses**

H	Modelo estrutural	Coefficiente padronizado	Erro padrão	Conclusão
H1a	Resistência do grupo → Resposta Cognitiva	-0,086	0,03	Hipótese não confirmada
H1b	Resistência do grupo → Resposta Comportamental	-0,438***	0,02	Hipótese confirmada
H2a	Ameaça ao convívio social → Resposta Cognitiva	-0,098	0,04	Hipótese não confirmada
H2b	Ameaça ao convívio social → Resposta Comportamental	-0,008	0,02	Hipótese não confirmada
H3a	Decisão prévia → Resposta Cognitiva	0,800***	0,07	Hipótese confirmada
H3b	Decisão prévia → Resposta Comportamental	0,880***	0,04	Hipótese confirmada
H4a	Experiências anteriores → Resposta Cognitiva	0,356***	0,04	Hipótese confirmada
H4b	Experiências anteriores → Resposta Comportamental	0,177**	0,01	Hipótese confirmada
H5a	Consistência organizacional → Resposta Cognitiva	0,467***	0,03	Hipótese confirmada
H5b	Consistência organizacional → Resposta Comportamental	0,042	0,01	Hipótese não confirmada

Nota: n = 386, \* p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

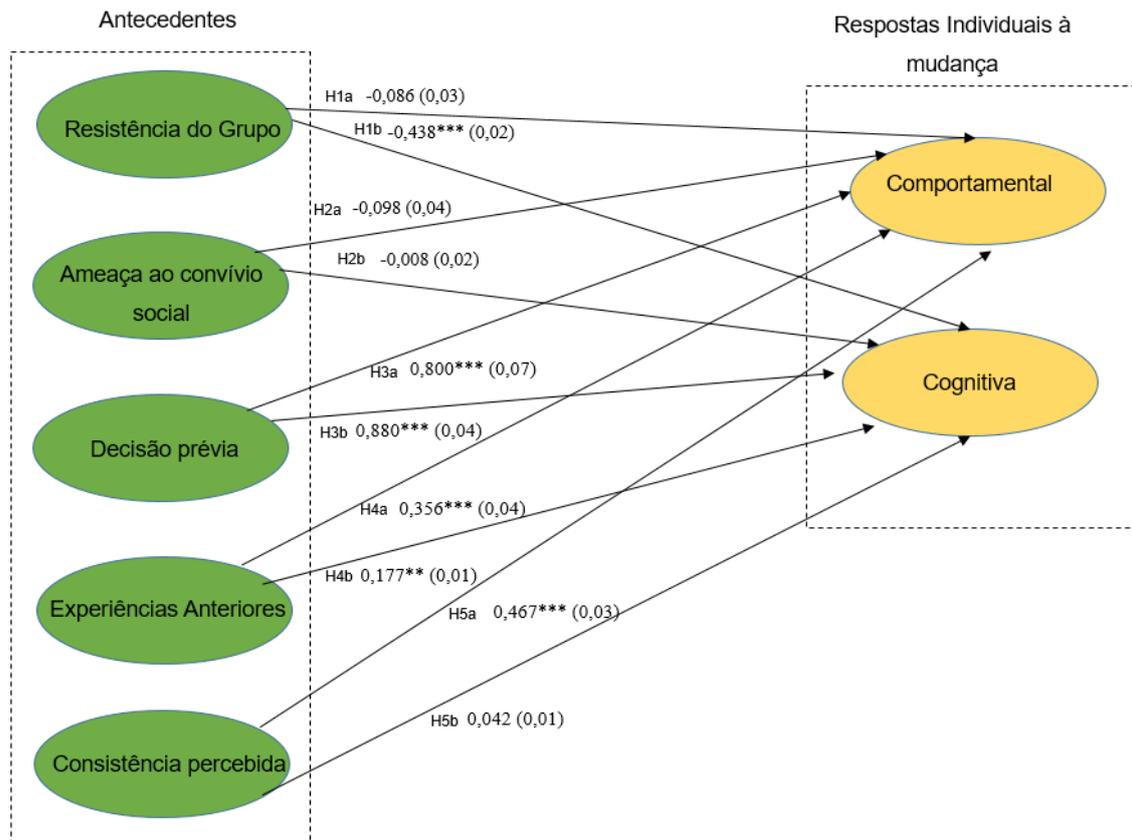
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados indicam que a decisão prévia influencia as respostas individuais à implantação da avaliação de desempenho tanto na dimensão cognitiva ( $\lambda = 0,53$ ,  $p < 0,001$ ) quanto na dimensão comportamental ( $\lambda = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ). Portanto, as hipóteses 3a e 3b foram confirmadas. As hipóteses 4a e 4b também foram confirmadas, pois as experiências anteriores com a mudança organizacional influenciam ambas as respostas individuais à implantação da avaliação de desempenho: a resposta cognitiva ( $\lambda = 0,24$ ,  $p < 0,001$ ) e a resposta comportamental ( $\lambda = 0,06$ ,  $p < 0,01$ ). Finalmente, a hipótese 5a foi confirmada, pois a consistência organizacional influencia significativamente a resposta cognitiva ( $\lambda = 0,22$ ,  $p <$

0,001). No entanto, a hipótese 5b não foi confirmada, porque os resultados indicam que a consistência organizacional não influencia a resposta comportamental ( $\lambda = 0,01$ ,  $p = 0,39$ ).

A Figura 4 mostra o resultado da análise do modelo de pesquisa proposto.

Figura 4 - Análise do modelo de pesquisa proposto



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

O resultado da análise da modelagem de equações estruturais não sustentou a dimensão de respostas emocionais. Com relação às hipóteses colocadas para estudo, apenas os antecedentes *decisão prévia* e *experiências anteriores* parecem influenciar ambas as dimensões das respostas individuais à mudança organizacional, a saber: dimensão cognitiva e dimensão comportamental. Além disso, separadamente, a resposta comportamental sofre influência do nível de resistência do grupo e a resposta cognitiva sofre influência da consistência organizacional. Algumas implicações desses achados para a teoria e para a prática serão discutidas na próxima seção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar e analisar a relação entre os antecedentes da mudança organizacional e as respostas individuais à mudança formulada pelos trabalhadores de empresas híbridas pertencentes ao sistema S. Para alcançar este objetivo, realizou-se um *survey*, por meio da aplicação de questionários a uma amostra de 386 respondentes, os quais se basearam na escala de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional proposta e validada por Marques (2011) e revalidada por Almada e Borges (2015), e no instrumento de mediação de respostas individuais à mudança, validado por Piderit (1999) e revalidado por Szabla (2007).

A mudança organizacional analisada neste trabalho consistiu na implantação da avaliação de desempenho em duas organizações híbridas situadas na região Sudeste do Brasil. Ambas pertencem ao sistema S, que de acordo com Meirelles (2000), reúne organizações constituídas por lei e que, apesar de possuírem personalidade de direito privado, são responsáveis pela cooperação com o Poder Público. Tais organizações desempenham atividades de grande relevância para a sociedade, atuando em áreas como educação, cultura, aprendizagem industrial, comercial e rural, cooperativismo bem como no fomento às micro e pequenas empresas (VARESCHINI, 2015). Em relação aos participantes da pesquisa, trata-se de trabalhadores contratados pelo regime celetista de setores tanto administrativos quanto de áreas fim, por exemplo, escolas, clubes, centros culturais e unidades que oferecem serviços voltados para a saúde e a segurança no trabalho.

No tocante à percepção dos funcionários quanto aos possíveis fatores que contribuem para a resistência, ou a cooperação, à mudança proposta, foi possível verificar que os respondentes perceberam como positiva a implantação da avaliação de desempenho individual. Eles entendem que este instrumento não ameaça o convívio social, ou seja, não apresenta mudanças negativas em relação às relações interpessoais nas organizações pesquisadas. Verificou-se, também, que o grupo não exerceu pressão significativa na decisão individual do trabalhador de cooperar ou de resistir à mudança. Os respondentes também demonstraram possuir uma ideia preconcebida sobre a implantação da avaliação de desempenho e consideraram que este processo de mudança é necessário para SI e S2. Revelaram que suas experiências anteriores com processos de mudanças nas organizações pesquisadas eram positivas, e por isso se mostraram receptivos e cooperativos à implantação da avaliação de desempenho. Ademais, os resultados

também sugeriram que os trabalhadores percebem uma elevada consistência organizacional nas empresas pesquisadas, razão pela qual confiam em S1 e S2 e acreditam que elas realmente estão preparadas para realizar a implantação da avaliação de desempenho.

Foi possível verificar também que as reações dos funcionários foram positivas em relação às dimensões comportamental, cognitiva e emocional das respostas individuais à mudança propostas por Piderit (2000). Os funcionários mostraram comportamentos positivos em relação à implantação da avaliação de desempenho, exprimiram pensamentos de que a implantação de desempenho é benéfica para eles e para S1 e S2 e manifestaram sentimentos de alívio, esperança, satisfação, contentamento e entusiasmo à implantação da avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas, revelando, portanto, alto nível de cooperação com o processo de mudança proposto.

Verificou-se, ainda, que os funcionários de S1 e S2 não manifestaram respostas ambivalentes diante da implantação da avaliação de desempenho. Com base em Piderit (2000), um indivíduo coopera quando apresenta apenas respostas emocionais, cognitivas e comportamentais positivas em relação à mudança. A resistência se dá mediante a ocorrência de manifestações com características unicamente negativas ao longo das três dimensões por parte dos trabalhadores submetidos ao processo de mudança. Já a ambivalência acontece quando o indivíduo apresenta respostas negativas em uma das dimensões, ao mesmo tempo em que manifesta reações positivas em outra dimensão (PIDERIT, 2000). Posto que os trabalhadores apresentaram respostas positivas ao longo das dimensões que representam as respostas emocional, cognitiva e comportamental, conclui-se que não houve manifestações de ambivalência na amostra pesquisada.

As reações positivas diante da mudança proposta e a ausência de ambivalência nas respostas podem ser explicadas pelo cenário em que se encontram as organizações pesquisadas. De natureza híbrida, elas apresentam características de gestão muito similares às de organizações públicas. As nomeações, as premiações, os reconhecimentos e as promoções são fortemente definidos por fatores interpessoais e políticos. Com isso, os funcionários solidarizam-se e dão anuência a projetos que visem modificar o contexto vivenciado nas organizações e que tentem trazer mais profissionalismo às empresas. Além disso, S1 e S2 têm sofrido recentemente forte pressão dos governos, das indústrias e da sociedade civil organizada para apresentar resultados e implementar sistemas de governança corporativa, até então inexistentes.

A implantação da avaliação de desempenho individual é percebida pelos funcionários como um esforço dessas empresas para reduzir favoritismos e politicagens. Trata-se de uma tentativa de profissionalizar processos de gestão dos recursos humanos, atrelando o desempenho aos demais processos de RH, tais como: plano de carreira e remuneração.

Em relação à influência dos fatores antecedentes às respostas individuais à mudança organizacional, cabe ressaltar que a dimensão emocional não foi validada para a amostra em questão. Portanto, as hipóteses que puderam ser testadas foram aquelas que relacionam os fatores antecedentes com as dimensões cognitiva e comportamental, propostas por Piderit (2000). Os resultados da análise de equações estruturais sugerem que a forma como o grupo de trabalho reage (resistindo ou cooperando) à implantação da avaliação de desempenho influencia a atitude do funcionário. Ou seja, o grupo exerce poder de influência na resposta comportamental dos trabalhadores. Como esta dimensão se dá de maneira visível, é passível de ser percebida e julgada pelos colegas de trabalho. Estes achados estão em consonância com os apontamentos feitos por Almada e Borges (2015) que destacam a possibilidade de o grupo agir como balizador das atitudes do trabalhador. Mesmo que alguns indivíduos desejem mudar suas atitudes, existem fortes pressões para que o trabalho seja realizado sob determinado aspecto. Em grupos muito coesos, com laços intensos de relacionamento, comportamentos contrários podem vir acompanhados de represálias psicológicas, chegando, até mesmo, a culminar no afastamento completo do funcionário pelo grupo de trabalho.

De outro lado, os resultados sugerem que o grupo de trabalho não afeta a resposta cognitiva do trabalhador. Isso na medida em que o grupo não é capaz de influenciar o que o indivíduo pensa. Como os respondentes não apresentaram ambivalência, considera-se que o trabalhador tanto manifesta atitudes positivas em relação à implantação da avaliação de desempenho quanto pensa que a mudança é positiva e necessária às empresas. No entanto, o resultado deste estudo aponta que o grupo exerce pressão nas atitudes, mas não no pensamento do trabalhador. Em outras palavras, mesmo que o trabalhador manifeste comportamentos favoráveis à mudança por receio de retaliações por parte do grupo de trabalho, ele ainda apresenta independência de pensamento, dado que a pressão do grupo não afeta sua resposta cognitiva.

De acordo com a literatura, outro fator que pode influenciar a forma como o trabalhador pensa e se comporta diante da avaliação de desempenho é a percepção de ameaça ao convívio social. Os brasileiros tendem a construir fortes relações de amizade no trabalho, sendo comum encontros pessoais fora do horário de expediente (BORGES; MOTE, 2016). No entanto, os

achados deste estudo contradizem os apontamentos de Chreim (2006); Nadler (1987); e Marques (2011), ao revelar que a percepção de que a implantação de desempenho pode representar uma ameaça ao convívio social não afeta significativamente as reações comportamentais e cognitivas dos respondentes.

No que concerne ao grau em que os trabalhadores se sentem informados acerca da mudança, os resultados encontrados indicam que os trabalhadores julgam estarem bem informados a respeito do processo de mudança que vem sendo executado em S1 e S2, e por isso manifestam pensamentos (dimensão cognitiva) e atitudes (dimensão comportamental) favoráveis ao sucesso da implantação da avaliação de desempenho. Em outras palavras, os resultados encontrados indicam que a decisão prévia do respondente acerca do projeto de mudança impacta as respostas individuais tanto na dimensão cognitiva quanto na dimensão comportamental. Estes resultados corroboram com os achados de outros estudiosos que apontam a indecisão por parte dos trabalhadores como uma barreira significativa à cooperação com a implantação de mudança organizacionais, uma vez que o medo do desconhecido é um importante fator de resistência (MOTTA, 1994; HERNANDEZ e CALDAS, 2001; NOGUEIRA, 1991). Ou seja, quanto mais informações as pessoas possuem, mais facilmente elas estarão preparadas para lidar com os processos de mudanças.

As experiências anteriores com a mudança organizacional também influenciaram ambas as respostas individuais à implantação da avaliação de desempenho: a cognitiva e a comportamental. Ou seja, os resultados da análise de equações estruturais apontam que as experiências anteriores dos trabalhadores são capazes de influenciar a maneira como o indivíduo pensa e também a maneira como ele se comporta diante de um processo de mudança organizacional. Uma vez que o trabalhador já tenha vivenciado situação semelhante e que esta tenha sido executada de maneira malsucedida, este indivíduo estará propenso a apresentar descrença e falta de entusiasmo com relação à nova mudança que está sendo proposta. Estes resultados corroboram com Katz e Kahn (1976); Armenakis e Bedain (1999); Choi (2011); e Marques (2011).

No que tange à influência dos fatores antecedentes às respostas individuais à mudança organizacional, verificou-se ainda que a consistência percebida pelo indivíduo mediante processos de mudanças organizacionais é capaz de influenciar significativamente sua resposta cognitiva, mas o mesmo não se aplica à resposta comportamental. Ou seja, os resultados

encontrados por este estudo indicam que o indivíduo terá seus pensamentos afetados caso ele não perceba consistência na mudança proposta. No entanto, suas atitudes não serão modificadas mesmo diante da percepção da falta de consistência na mudança. Em outras palavras, é possível dizer que o trabalhador, mesmo pensando que a mudança não será bem-sucedida, não irá necessariamente modificar seu modo de agir na organização, dado que ele pode não estar disposto a confrontar todas as implicações advindas de um comportamento resistente.

- **Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

O referencial teórico utilizado neste estudo concentrou-se apenas nos modelos de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional de Marques (2011), revalidado por Almada e Borges (2015,) e no modelo de mediação de respostas individuais a mudança, de Piderit (1999), revalidado por Szabla (2007). Pesquisas futuras poderiam esgotar mais as buscas na literatura, com o objetivo de preencher esta lacuna trazendo outros modelos, capazes de possibilitar um maior entendimento do processo de mudança organizacional, bem como das manifestações de resistência e cooperação por parte dos trabalhadores. Pesquisas futuras poderiam também buscar dar um enfoque maior à ambivalência, realizando para isso análises mais focadas neste tipo de resposta individual, com o objetivo de medir seu grau de ocorrência, e entender a dinâmica do processo de tramitação entre as dimensões.

Constatou-se também que a parte referente à resposta emocional não foi adequada para este estudo, precisando ser retirada do modelo. Por meio da análise do modelo de mensuração, foi possível verificar que os itens referentes à parte emocional não estavam medindo as variáveis propostas. Esta constatação foi obtida mediante a realização da análise fatorial confirmatória, uma vez que esta técnica possibilita a confirmação do grau de ajuste dos dados observados à teoria hipotetizada. Pesquisas futuras deverão investigar se o problema ocorrido com a variável emocional foi devido à amostra utilizada ou se foi causado pelos instrumentos de pesquisa utilizados – modelos de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional, de Marques (2011) e modelo de mediação de respostas individuais à mudança, de Piderit (1999) – que não se mostraram adequados para o contexto brasileiro. Além disso, pesquisas futuras podem também evidenciar somente a parte emocional do modelo proposto neste estudo, por meio de uma pesquisa exploratória, para tentar compreender o motivo de não adequação desta variável.

Outro ponto limitador diz respeito ao método escolhido, dado que para este estudo foi realizada uma pesquisa de caráter puramente quantitativo, por meio da aplicação de um *survey*. O fator limitante deste tipo de pesquisa está na possibilidade de perda de dados que não são possíveis de serem captados em questões fechadas provenientes de questionários (CERVO; BERVIAN, 2002). Trabalhos futuros poderiam considerar a utilização da técnica de triangulação de métodos, complementando o estudo com algumas entrevistas, visando possibilitar maior conhecimento do contexto de trabalho dos respondentes e dos impactos na análise das variáveis pesquisadas. Creswell (2010) aponta que a triangulação de métodos diz respeito a reunião de critérios qualitativos e quantitativos em um mesmo estudo, propiciando a obtenção de maior proximidade da realidade pesquisada, melhor compreensão dos problemas de pesquisa e possibilidade de compensação dos pontos fracos inerentes a cada método.

Cabe ressaltar também que este trabalho restringiu-se a estudar as empresas híbridas brasileiras pertencentes ao sistema S. Estudos posteriores poderiam incluir as sociedades de economia mista, por exemplo, Petrobras, Copasa, Cemig, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que também são organizações resultantes da união entre o Estado e entes privados, com o objetivo de verificar se os achados desta pesquisa são similarmente aplicáveis a este tipo de organização. As sociedades de economia mista, assim como as empresas do Sistema S, são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado e criadas por lei para explorar de determinada atividade econômica (DECRETO-LEI 200/1967).

Por fim, cumpre ainda apontar que estudos futuros poderiam incluir a análise de uma nova variável: liderança, visando examinar o poder de influência dos líderes em relação à cooperação, à resistência ou à ambivalência dos funcionários submetidos a processos de mudança organizacional. Os líderes podem ser tidos como relevantes agentes de disseminação de informações para o grupo (POLICARPO; BORGES, 2016), podendo impactar significativamente a decisão prévia do indivíduo acerca da mudança planejada, a redução ou aumento da resistência do grupo, a percepção de ameaça ao convívio social e a consistência percebida por parte dos trabalhadores. Diante disso, pesquisas posteriores deverão buscar esclarecer a relação entre o desempenho de líderes e as respostas individuais de trabalhadores submetidos a processos de mudanças organizacionais, no sentido de propor aperfeiçoamentos e adequações às ações gerenciais atualmente praticadas na condução dos processos de mudanças empresariais.

- **Contribuições da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta importantes contribuições para a teoria de mudanças e para a prática dos ambientes organizacionais, posto que revela o entendimento de que as diferentes maneiras de se responder a uma mudança (seja de maneira cognitiva ou comportamental) remetem a diferentes formas de gerir a mudança. Por exemplo, quando o interesse e a preocupação dos gestores estão pautados no exame e no desenvolvimento da parte comportamental dos trabalhadores, este estudo revelou que os esforços e as atenções deverão se concentrar primordialmente em três aspectos: resistência do grupo, decisão prévia e experiências anteriores do indivíduo com processos de mudança. Isso porque estas variáveis apresentam alto poder de impacto no comportamento e na conduta dos trabalhadores. Ou seja, visando à melhoria da dimensão atitudinal dos trabalhadores, tem-se que os líderes deverão preparar previamente o grupo de funcionários, trabalhar a decisão prévia por meio da disseminação de informações consistentes acerca da mudança projetada e procurar propor projetos de mudanças com escopos diferentes daqueles anteriormente vivenciados pelos trabalhadores.

Contudo, se a preocupação da empresa estiver pautada na parte cognitiva dos funcionários –ou seja em seus pensamentos e crenças – os achados deste estudo indicam que a resistência do grupo passa a não desempenhar impacto. Os gestores deverão trabalhar a decisão prévia e as experiências anteriores, diferentemente da dimensão comportamental, quando a atenção se volta para o cognitivo, também deverão ser empenhados esforços no sentido de garantir aos funcionários uma adequada percepção da consistência do projeto de mudança que será implementado. Isso comprova a necessidade de uma atuação efetiva em cada uma das dimensões, conforme suas peculiaridades.

## REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 1995.
- ALMADA, L. N.; BORGES, R.S.G. Resistência à Mudança em Processos de Fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. **Anais EnAnpad**, Belo Horizonte, ANPAD, 2015.
- ALTAMIRO, A. V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. 1999. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON. D. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARMENAKIS, A.A.; BEDEAIN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n.3, p. 293-315, 1999.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**, v. 46, p. 681-703, 1993.
- ASHFORTH, B. E.; REINGEN, P. H.; WARD, J. C. **Friend and foe? The dynamics of duality in a cooperative**. Working paper, Arizona State University, Tempe, 2009.
- AVEY, J.B.; WERNING, T.S; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, n.1, p.48-70, 2008.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. CA: Wadsworth, Cengage Learning, 2007. 624 p.
- BAGOZZI, R. P. The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v.55, p.178-204, 1992.
- BARNETT, V. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo: Vozes, 1976.
- BILLIS, D. Towards a theory of hybrid organizations. In: Billis D (ed.) **Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy**. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
- BORGES, R. Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro. **BBR - Brazilian Business Review**, v.6, n. 3, pp. 299- 311, 2009.
- BORGES, Renata S. G. e; MARQUES, Antônio Luiz . Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Faces: Revista de Administração** (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.

BORGES, R; MOTE, J. Is it the Brazilian Way? Extending the Comparison of Public and Private Organizations. **Public Organization Review**. December 2016, Volume 16, Issue 4, pp 509–52

BORTOLLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. 2010. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2010.

BOVEY, Wayne H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 7, p. 534-548, 2001.

BOWER, R. S.; ABOLAFIA, M. Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. **Group and Organization Management**, v. 20, p. 149 - 66, 1995.

BRANDSEN, T.; KARRE, P.; HELDERMAN, J.K. The risks of hybrid organizations: expectations and evidence. **NISPACEE Conference**. Budva, 2009.

BRASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BRASIL. Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 25 fev. 1967.

BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 1, p. 102-111, 1991.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada a gestão empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BURKE, W. W; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v.18, n.3, p.523-545, 1992.

CARVALHO, A. O.; RIBEIRO, I.; CINTRA, R. F. Métodos Quantitativos: um tutorial sobre uso das técnicas de análise fatorial exploratória, correlação e regressão linear. I CINGEN-Conferência Internacional em Gestão de Negócios, 2015, Cascavel, PR, Brasil.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, v.50, n.4, p. 479-500, jul.-agosto 2011.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. **Organization studies**, 27 (9), p. 1261-87, 2006.

CHRISTENSE, T.; LAEGREID, P. Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. **Public Organization Review**, v.11, p.407, 2011. doi:10.1007/s11115-010-0141-4

- COZZOLINO, Susan. **Ambivalence in the face of change: Understanding employee responses to workplace change in three dimensions using a mixed methods approach.** MSc Organizational Behavior Birkbeck, University of London, 2014.
- COGHLAN, D. A person-centered approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, v.14, n.4, p.10-14, 1993.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3a ed. Porto Alegre: Artmed, 2010
- DANCEY, Christine P.; REIDY, John. Estatística sem matemática para psicologia: **usando SPSS para Windows. In: Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DELEON, L. Accountability in a ‘reinvented’ government. **Public Administration**, v.76, n.3, p.539–558, 1998.
- DENT, B; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.3 5, n. 1, 1999. doi: 10.1177/0021886399351003
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147–160, 1983.
- ELIAS, S. M. Employees’ commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 37-55, 2009.
- ELLIOT, R. D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v.69, n.3, p.40, 1990.
- FLIGSTEIN, N. The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919–1979. **American Sociological Review**,v.52, p.44–58, 1987.
- FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, v.33, n.2, p.362-377, 2008. doi: 10.5465/AMR.2008.31193235
- FOTTLER, M. D. Is management really generic? **Academy of Management Review**, v.6, n.1, p.1-12, 1981.
- GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. **The Journal of High Technology Management Research**, Elsevier Science,2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.433-448, 1991.

GLEN, F. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GLYNN, M. A. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. **Organization Science**, v.1 1, p. 285–298, 2000.

GREENBERG, R. A.; BARON, J. D. **Behavior in organizations**. 6 ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 1996.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.

GROSSI, G; THOMASSON, A. Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. **International Review of Administrative Sciences**, 2015.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa ação em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**. v.10, n.1, 2005, p.59

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 2005. 928 p.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.19, n.2, p.139-151, 2011.

HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p. 46, 1991.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p.31-45, 2001.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.3, p.474-487, 2002. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, 1991.

HODGE, G. A ; COGHILL, K . Accountability in the privatized state. Governance: An International Journal of Policy, **Administration and Institutions**, v.20, n.4, p.675–702, 2007.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal February**, v.56, n.1, p.137-159, 2013.

JOLDERSMA, C.; WINTER, V. Strategic Management in Hybrid Organizations. **Public Management Review**, v.4, n.1, p.83-99, 2002. DOI: 10.1080/14616670110101708

JICK, T. D. The recipients of change. In W. W. Burke, D. G. Lake & J. W. Paine (Eds.), **Organization change: A comprehensive reader**, 1st ed., 2009 (pp. 404-417). San Francisco: Jossey-Bass. 1990.

JUDSON, A. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969. caps. 1-7.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980. KIEFLER, T.

KAPLAN, K. J. On the ambivalence-indifference problem in attitude theory and measurement: A suggested modification of the semantic differential technique. **Psychological Bulletin**, v.77, n.5, p.361, 1972. doi: 10.1037/h0032590

KIM, T. G.; HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. **Journal of Management**, v.37, n.6, p.1664-1693, 2011.

KOPPELL, JGS. **The Politics of Quasi-government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.7, n.1, p. 7-28, 1986.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, v.86, n.7-8, p.130-139, 2008.

LEWIS, L. Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. **Western Journal of Communication**. 70 (1), 2006.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**. v.4, n.3, 193-215, 2004.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. Human and change goal achievement. **Journal of Change Management**, v.4, n.8, 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 3. ed. **New York: The Guilford Press**, 2011.

KRAATZ, M.; BLOCK, E. Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver; K. Sahlin; R. Suddaby (Eds.), **The SAGE handbook of organizational institutionalism**: 243– 275, 2008. Thousand Oaks, CA: Sage.

KRUGLANSKI, A.W et al. “On the move” or “staying put”: locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. **Journal of Applied Social Psychology**, v.37, n.6, p.1305-1340, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing** – Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004.

MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n.4, p.563-577, 1981.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.S.G.; MORAIS, K. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. **Anais EnGPR**, João Pessoa: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Rev. adm. contemp.**[online].v.18, n.2, pp.161-175, 2014. ISSN 19827849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais, **Revista de Administração Pública**, v.50, n.1, p.41-58, 2016.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S.; ALMADA, L. N. Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. **Revista de Administração (ReA) da UFSM**. Artigo aceito para publicação em 2018 (no prelo)

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de Resistência à Mudança. **Anais EnANPAD**, Brasília: ANPAD, 2005.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. (Tese de livre docência). 182p. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000, p. 346.

MILLER, D. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? **Journal of Change Management**, v.2, n.4, p.359-368, 2001. doi: 10.1080 /714042515.

MINKOFF, D. C. The emergence of hybrid organizational forms: combining identity-based service provision and political action. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.31, n.3, p.377–401, 2002.

MORAIS, L. Resposta Individual a Mudança e Comprometimento Organizacional: Estudo com Gestores Públicos de Minas Gerais submetidos à Avaliação de Desempenho Individual. Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage, 1986. 422 p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro:

Record, 1994.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality mark, 1997.

MURRAY, F. The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. **American Journal of Sociology**, v.116, p.341–388, 2010.

NADLER, D. A. The effective management of organizational change. In: LORSCH, J. D. (Ed.). **Handbook of organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.

NADLER, D.A. Managing organizational change: an integrative perspective. **The Journal of Applied Behavioural Science**, 17 (2), p. 191-211, 1981.

NICOLAIDIS, C.; KATSAROS, K. Tolerance of ambiguity and emotional attitudes in a changing business environment: a case of Greek IT CEOs. **Journal of Strategy and Management**, v.4, n.1, p.44-6, 2011.

NOGUEIRA, M. F. L. **Mudança organizacional**: causas e formas de resistência, um estudo da Universidade Federal do Ceará. Dissertação (mestrado em administração) — Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.15, n.1, p.73-101, 2006.

OREG, S; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.47, n.4, p.461-524, 2011. doi:10.1177/0021886310396550

PACHE, A.C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v.35, p.455–476, 2010.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, v.40, n.2, p. 185-204, 2011.

PETTIGREW, A; WOODMAN, R; Cameron, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v.44, n.4, p.697-713, 2001.

PIDERIT, S.K. **Navigating relationships with coworkers**: Understanding employees' attitudes toward an organizational change. Tese de doutorado. University of Michigan, 1999.

- PIDERIT, S.K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v.25, n.4, 2000.
- POLLITT, C.; VAN THIEL, S.; HOMBURG, V. (Eds.). **New public management in Europe**. Basingstoke: Palgrave, 2007.
- PORRAS, J. I; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). **Handbook of organizational psychology** (2nd ed., Vol. 3), 719-822. Palo Alto, C.A: Consultant Psychology Press, 1992.
- REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, p.629–652, 2009.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª.ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, n.1, p.493-511, 1987.
- SILVA, J. R. G., e VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.
- STEINBURG, C. Taking charge of change. **Training and Development**, v.46, n.3, p.26-32, 1992.
- SZABLA, D.B. A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to perceived change leadership strategies. **Human Resource Development Quarterly**, v.18, n.4, p. 525-558, 2007.
- TAJFEL, H. **Human Groups and social categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. (ED.). **Psychology of Intergroup Relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 7-24 p, 1985.
- THOMAS, R.; SARGENT, L. D.; HARDY, C. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.
- THOMASSON, A. Exploring the “hybridity” of hybrid organizations. **International Research Society for Public Administration**, 2010
- VAN HAM, H.; KOPPENJAN, J. Public–private partnerships: Assessing and managing risks in port development. **Public Management Review**, v. 4, n.1, p.593–616, 2002.

- VAN DICK, R.; ULLRICH, J; TISSINGTON, P.A. 2006. Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. **British Journal of Management** 17, 69-79.
- VARESCHINI, J. M. L. **Licitações e Contratos no Sistema S. 6. ed. Curitiba: JML, 2015. p. 15-17**
- POLICARPO, R. V. S. **A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança. Estudo sobre a criação e constituição do IFMG.** Tese de Mestrado apresentado a Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, defense, and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organization Studies**, v.17, n.1, p.1-21, 1996.
- WADDELL, D.; SOAL, A.S. Resistance: a constructive tool for change management. **Management Decision**, v.36, n.8, p. 543-548, 1998.
- WALDERSEE, R; GRIFFITHS, A. The changing face of organisational change. **Centre for Corporate Change**, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney. CCC Paper No. 065, 1997.
- WATSON, D. The rise and rise of public private partnerships: Challenges for public accountability. **Australian Accounting Review**, v.13, n.3. p.2–14, 2003.
- WATSON, G. Resistance to change. In W. W. Burke, D. G. Lake & J. W. Paine (Eds.), **Organization change: A comprehensive reader**, 1st ed., 2009, p. 364-390. San Francisco: Jossey-Bass. (1967).
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v.50, n.1, p.361-386, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269–296, 1991.
- WOOD JR., T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema.** WOOD Jr., T. (coord.). Mudança Organizacional. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WOOD JR., Thomaz. Organizações híbridas. **Rev. adm. empres.** [online]. v.50, n.2, p.241-247, 2010. ISSN 2178-938X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>.
- ZANDER, A. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. 3. Ed. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: FGV, 71-80, 1977.

ZILBER, T. B. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, v.45, p.234–254, 2002.

ZIKMUND, W.G. **Business Research Methods**. Thomson Learning, Ohio, USA, 2003.

## **APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados**

Prezado(a) Respondente,

Você foi selecionado pelo NEG – Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais da UFMG, para participar da coleta de dados de uma pesquisa de mestrado em Administração. O objetivo deste estudo é conhecer sua percepção em relação a Avaliação de Desempenho implantada na empresa em que você trabalha. Para tanto, solicitamos sua colaboração no sentido de responder esse questionário.

Para responder todas as perguntas, você precisará dispor de 15 minutos aproximadamente. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você expresse livremente seu posicionamento acerca das questões levantadas.

Suas respostas serão analisadas em termos globais, sem identificação dos respondentes. Haverá, portanto, sigilo absoluto.

Desde já agradecemos sua colaboração.  
Estamos à disposição para maiores esclarecimentos.

**Camila Amaro Quintas**  
Estudante de Mestrado  
Centro de pós-graduação e pesquisas  
em administração.  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Contato: [quintas.cont@hotmail.com](mailto:quintas.cont@hotmail.com)  
(31) 99769-1093

**Renata Simões Guimarães e Borges**  
Professora PhD  
Centro de pós-graduação e pesquisas  
em administração. Universidade  
Federal de Minas Gerais  
Contato: [renatasg@face.ufmg.br](mailto:renatasg@face.ufmg.br)  
(31) 3409-7254

## PARTE I

<p><b>Considere a implantação da Avaliação de Desempenho que vem ocorrendo na empresa que você trabalha a partir de 2016. Com base na sua análise responda as questões abaixo respondendo marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.</b></p>						
	Questões	1 Discordo totalment e	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1	Desde o início eu achei que a Avaliação de Desempenho era uma necessidade.	1	2	3	4	5
2	A Avaliação de Desempenho melhorou minha satisfação com meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	Eu quero que a Avaliação de Desempenho seja eficaz.	1	2	3	4	5
4	Eu acho que a Avaliação de Desempenho gera mal estar nas equipes de trabalho.	1	2	3	4	5
5	Eu vejo vantagens com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
6	Eu ainda não sei se a Avaliação de Desempenho será boa para a empresa que eu trabalho.	1	2	3	4	5
7	Eu acho que a Avaliação de Desempenho foi bem implementada pela empresa que eu trabalho.	1	2	3	4	5
8	Eu me sinto esperançoso(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
9	Eu ajudo outros funcionários a fazer com que a Avaliação de Desempenho seja eficaz.	1	2	3	4	5
10	Hoje eu acho que a Avaliação de Desempenho é boa para a empresa que eu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Eu estimulo meus colegas a resistir à Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
12	Eu acho que a empresa que eu trabalho está preparada para implementar a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
13	Eu me sinto feliz com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
14	A empresa que eu trabalho têm experiência suficiente para implementar a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
15	Eu me sinto animado(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
16	Eu me sinto ameaçado(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
17	Eu falo que não deveria haver Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
18	Meus colegas de trabalho me criticariam se eu concordasse com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
19	Meus colegas de trabalho acham que a Avaliação de Desempenho é boa.	1	2	3	4	5
20	Eu acho que a Avaliação de Desempenho atrapalhou a convivência com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
21	Eu falo sobre as vantagens da Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
22	Eu me sinto frustrado(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
23	Eu acho que as desvantagens da Avaliação de Desempenho são maiores do que as vantagens..	1	2	3	4	5
24	Eu me oponho à Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
25	Eu me sinto agoniado(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5

<b>Considere a implantação da Avaliação de Desempenho que vem ocorrendo na empresa que você trabalha a partir de 2016. Com base na sua análise responda as questões abaixo marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.</b>					
Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
<b>26</b> A Avaliação de Desempenho me fez querer continuar trabalhando na empresa.	1	2	3	4	5
<b>27</b> Eu vejo desvantagens com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>28</b> Eu tenho medo de que a Avaliação de Desempenho leve a demissão de colegas de trabalho que eu gosto.	1	2	3	4	5
<b>29</b> Eu sugiro formas de melhorar a Avaliação de Desempenho	1	2	3	4	5
<b>30</b> Eu me sinto aliviado(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>31</b> Eu me sinto surpreso(a) com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>32</b> Eu acho que a Avaliação de Desempenho é somente mais uma tentativa frustrada de mudar.	1	2	3	4	5
<b>33</b> Eu fiquei na dúvida se a Avaliação de Desempenho é boa.	1	2	3	4	5
<b>34</b> Eu acho que a Avaliação de Desempenho foi implementada para satisfazer necessidades políticas.	1	2	3	4	5
<b>35</b> A Avaliação de Desempenho vai melhorar a forma como a empresa que eu trabalho funciona.	1	2	3	4	5
<b>36</b> Eu não sou sincero(a) no processo de Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>37</b> Eu falo sobre as desvantagens da Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>38</b> Eu acho que a Avaliação de Desempenho foi implementada para melhorar os resultados da empresa que eu trabalho.	1	2	3	4	5
<b>39</b> Eu acho que a Avaliação de Desempenho irá para frente, porque a empresa que eu trabalho tem experiência suficiente com este tipo de processo.	1	2	3	4	5
<b>40</b> Eu me sinto triste com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>41</b> Eu me senti pressionado(a) por meus colegas de trabalho a achar que a Avaliação de Desempenho é ruim.	1	2	3	4	5
<b>42</b> Eu apoio a implementação da Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5
<b>43</b> Eu me sinto com raiva com a Avaliação de Desempenho.	1	2	3	4	5

## PARTE II

### DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

44. Sexo

- Masculino
- Feminino

45. Idade

- Menor do que 18 anos de idade
- De 18 a 24 anos de idade
- De 25 a 30 anos de idade
- De 31 a 35 anos de idade
- De 36 a 40 anos de idade
- De 41 a 45 anos de idade
- De 46 a 50 anos de idade
- De 51 a 55 anos de idade
- Acima de 55 anos de idade

46. Escolaridade máxima

- Ensino fundamental
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização incompleta
- Especialização completa
- Mestrado
- Doutorado

47. Cargo

- Auxiliar
- Assistente
- Técnico
- Analista
- Supervisor
- Consultor
- Coordenador
- Gerente
- Professor
- Instrutor

49. Tempo de Empresa

- Menos de 1 ano
- Trabalho na empresa de 1 a 2 anos
- Trabalho na empresa de 3 a 5 anos
- Trabalho na empresa de 6 a 10 anos
- Trabalho na empresa de 11 a 20 anos
- Trabalho na empresa de 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

50. Ano (s) em que foi avaliado pela Avaliação de Desempenho

- nunca fui avaliado
- fui avaliado apenas em 2016
- fui avaliado apenas em 2017
- fui avaliado em 2016 e 2017