

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo:

Teste Empírico de Modelo para Transformação Organizacional

Túlio Gomes da Silva Mauro

Brasília, DF

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo:

Teste Empírico de Modelo para Transformação Organizacional

Túlio Gomes da Silva Mauro

Brasília, DF

2008

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo:

Teste Empírico de Modelo para Transformação Organizacional

Túlio Gomes da Silva Mauro

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

Orientadora: Elaine Rabelo Neiva

Brasília, DF

Novembro, 2008

Mudança Organizacional Radical e Institucionalismo:  
Teste Empírico de Modelo para Transformação Organizacional

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Elaine Rabelo Neiva (Presidente)

---

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro)

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria da Graça Torres Paz (Membro)

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Suzana Maria Valle Lima (Suplente)

## Agradecimentos

Sem a confiança e ajuda de algumas pessoas, considero que a realização do presente trabalho não seria possível, dessa forma agradeço...

... aos senhores Carlos Antônio de Almeida e Adonias dos Reis, por colocar a organização a disposição para a realização da pesquisa;

... a Eliane Noronha, Daniel Peres e Elaine Araújo pelo total apoio para a realização da coleta de dados;

... a Andréia Siqueira, pelo fácil acesso e enorme ajuda nas visitas às unidades;

... ao professor Roberto Resende Moreira, que com muito empenho e entusiasmo mediou as negociações para a realização da coleta de dados na organização;

... ao professor Jairo, pelas considerações metodológicas e confiança no projeto;

... ao Professor Bartholomeu Tróccoli, pela enorme ajuda com as análises estatísticas e referência bibliográficas;

... a Juliana, Cris, Rayanne, Sérgio Domingos, Antônio, Bruno, Tais e demais colegas do grupo de pesquisa, pelas idéias e conselhos para o desenvolvimento deste trabalho;

... ao meu nobre colega Sérgio Franco, por permitir compartilhar as dúvidas e angústias em todas as fases do processo;

... a minha orientadora Elaine Rabelo Neiva, pela disponibilidade, segurança e maestria com que me guiou e pela incrível capacidade de estar presente;

... a Rodrigo, James, Felipe, Hélio, Rômulo e Vinícius, pela paciência, compreensão e apoio. Devo muito a todos vocês.

... a Djenane, pela coragem de apostar numa idéia que nem eu sabia se daria certo e pela compreensão nas horas em que o trabalho tinha de vir primeiro (a grande maioria das vezes);

... a minha mãe, pela preocupação e interesse sem os quais esse trabalho não aconteceria.

## Sumário

<b>Lista de tabelas</b> .....	ix
<b>Lista de figuras</b> .....	xi
<b>Resumo</b> .....	xiii
<b>Abstract</b> .....	xiv
<b>Apresentação</b> .....	01
<b>Capítulo 1 – Mudança organizacional</b> .....	04
1.1 Definições e tipificações.....	04
1.2 Perspectivas teóricas de mudança organizacional.....	08
1.3 Modelos explicativos de mudança organizacional.....	14
1.4 Revisão de literatura em mudança organizacional.....	19
<b>Capítulo 2 – O institucionalismo</b> .....	29
2.1 Mudança de época e emergência de propriedades institucionais.....	29
2.2 Origens do institucionalismo.....	33
2.3 O institucionalismo na análise organizacional.....	37
2.4 Institucionalismo e mudança organizacional.....	49
<b>Capítulo 3. O modelo de investigação</b> .....	55
3.1 Justificativa para o estudo.....	55
3.2 O modelo de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996).....	56
3.3 Perguntas de pesquisa e objetivos.....	60
3.4 Hipóteses.....	61



<b>Capítulo 4. Método</b> .....	65
4.1 Desenho de pesquisa.....	65
4.2 Caracterização das organizações e dos processos de mudança.....	66
4.3 Amostra .....	69
4.4 Medidas.....	71
4.5 Procedimentos.....	77
4.6 Análise dos dados.....	77
<b>Capítulo 5. Resultados</b> .....	79
5.1 Análise preliminar exploratória.....	79
5.2 Análises descritivas .....	82
5.3 Testes de hipóteses.....	83
<b>Capítulo 6. Discussão</b> .....	106
6.1 O modelo.....	106
6.2 Variáveis do modelo .....	109
6.3 Considerações acerca do método e limitações do estudo.....	114
6.4 Conclusão.....	118
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	120
<b>Anexos</b> .....	127

## Lista de tabelas

<b>Tabela 1.</b> Tipos de mudança (adaptado de Lima e Bressan, 2003).....	07
<b>Tabela 2.</b> Definições de instituição citadas originalmente por DiMaggio e Powell (1991).....	34
<b>Tabela 3.</b> Elementos da estrutura de uma instituição e seus meios de transmissão (Scott, 1995).....	35
<b>Tabela 4.</b> Diferenças entre o novo e o velho institucionalismo (DiMaggio e Powell 1991).....	40
<b>Tabela 5.</b> Mecanismos por meio dos quais as pressões isomórficas ocorrem.....	43
<b>Tabela 6.</b> Preditores da mudança isomórfica (DiMaggio e Powell, 1983).....	44
<b>Tabela 7.</b> Respostas estratégicas a pressões institucionais (Oliver, 1991).....	48
<b>Tabela 8.</b> Tamanho da amostra em relação ao tamanho do efeito, poder do teste e nível de significância (adaptada de Cohen, 1992).....	71
<b>Tabela 9.</b> Fator contexto mercadológico.....	73
<b>Tabela 10.</b> Fator mudança radical.....	74
<b>Tabela 11.</b> Fator insatisfação de interesses.....	74
<b>Tabela 12.</b> Fator dependências de poder.....	75
<b>Tabela 13.</b> Fator capacidade para ação.....	75
<b>Tabela 14.</b> Fator comprometimento com valores.....	75
<b>Tabela 15.</b> Fator contexto institucional permeável.....	76
<b>Tabela 16.</b> Fator firme acoplamento setorial.....	76
<b>Tabela 17.</b> Médias e desvios padrão dos fatores.....	82
<b>Tabela 18.</b> Índices de adequação dos modelos testados.....	91

**Tabela 19.** Coeficientes padronizados de regressão das relações testadas nos modelos....97

**Tabela 20.** Teste da relação de moderação. ....103

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Conteúdo da mudança (Mintzberg e Westley, 1992).....	16
<b>Figura 2.</b> Modelos de processo de mudança (adaptado de Armenakis e Bedeian, 1999).....	18
<b>Figura 3.</b> Modelo de mudança organizacional de Nadler, Shaw & Walton (1994).....	19
<b>Figura 4.</b> Grau de dependência de conformidade às regres institucionais.....	39
<b>Figura 5.</b> Processo de institucionalização (Tolbert e Zucker, 1999).....	47
<b>Figura 6.</b> Modelo teórico de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996).....	57
<b>Figura 7.</b> Hipóteses do estudo.....	64
<b>Figura 8.</b> Validação das mudanças ocorridas nas organizações pelos especialistas .....	68
<b>Figura 9.</b> Distribuição dos participantes quanto à organização de origem.....	70
<b>Figura 10.</b> Distribuição dos participantes quanto à escolaridade.....	70
<b>Figura 11.</b> Percentual de casos atípicos nos diferentes níveis de escolaridade, para três critérios de significância da distância <i>Mahalanobis</i> .....	80
<b>Figura 12.</b> Modelo teórico proposto por Greenwood e Hinings (1996).....	84
<b>Figura 13.</b> Alterações que resultaram no modelo empírico original.....	85
<b>Figura 14.</b> Teste de ajuste do modelo empírico original.....	85
<b>Figura 15.</b> Teste de ajuste do modelo alternativo 1.....	86
<b>Figura 16.</b> Teste de ajuste do modelo alternativo 2.....	87
<b>Figura 17.</b> Teste de ajuste do modelo alternativo 3.....	89
<b>Figura 18.</b> Teste de ajuste do modelo alternativo 4.....	90

<b>Figura 19.</b> Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo empírico original.....	92
<b>Figura 20.</b> Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 1.....	93
<b>Figura 21.</b> Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 2.....	94
<b>Figura 22.</b> Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 3.....	95
<b>Figura 23.</b> Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 4.....	96
<b>Figura 24.</b> Influência de contexto institucional sobre dependências de poder.....	101
<b>Figura 25.</b> Influência de dependências de poder e capacidade para ação sobre mudança radical.....	104
<b>Figura 26.</b> Influência de contexto mercadológico sobre mudança radical.....	104
<b>Figura 27.</b> Resumo dos testes de hipótese do estudo.....	105

## Resumo

Os efeitos cruzados de três revoluções (tecnológica, econômica e sociocultural) que confrontam a maioria das empresas têm feito a mudança organizacional um tema central de estudo, em virtude da crescente necessidade de adaptação a ambientes instáveis e sobrevivência sob condições incertas. Congruente com os recentes desenvolvimentos da teoria organizacional, o modelo teórico de Greenwood e Hinings (1996) busca esclarecer a incidência da mudança radical, unindo pressupostos do velho e do novo institucionalismo. O modelo sugere que a mudança radical resulta da influência dos contextos mercadológico e institucional sobre as dinâmicas internas da organização (insatisfação de interesses de indivíduos e grupos, comprometimento com valores, dependências de poder e capacidade para ação). O presente trabalho mostra sua aplicabilidade ampla e testa as relações entre as condições propostas pelos autores por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Os dados foram coletados em três organizações (N= 244) que enfrentam fortes pressões institucionais e cujo sucesso depende da confiança e estabilidade alcançada pela conformidade às regras institucionais. Escalas do tipo *Likert* de cinco pontos foram construídas para acessar precisamente a percepção dos participantes. Os resultados indicam que os dados se adequam ao modelo de forma satisfatória, apesar de algumas alterações em seu desenho serem requeridas. O contexto mercadológico se apresentou como o melhor preditor de mudança radical, apesar desta relação não ser sugerida no modelo teórico.

Palavras-chave: Mudança organizacional, mudança radical, institucionalismo, contexto mercadológico, contexto institucional.

## Abstract

The crossed effects of a three branched revolution (technologic, economic and socio-culture wide) confronting most companies have made organizational change a central theme due to their need to adapt to unstable environments and survive under uncertain conditions. Scholars and professionals struggle to solve the issue of how organizations can successfully change. Congruent with recent developments of organizational theory, Greenwood and Hinings (1996) theoretical framework seeks to enlighten the incidence of radical change, bringing together assumptions of the old and new institutionalism. The framework suggests that radical change results from the influence of market and institutional environments on the organization internal dynamics (group interest dissatisfaction, value commitment, power dependencies and capacity for action). This paper shows its broad applicability by testing the relationship between its conditions through SEM (structural equation modeling). Data were collected from three organizations (N= 244) facing strong institutional pressures and which success depends on confidence and stability achieved by conformity to institutional rules. A five point likert scale was built to each variable to precisely access employee perception. Results indicate the framework fits data satisfactorily, although a few alterations on its design are required. Market environment seems to be the best predictor of organizational change ( $\beta= 0.38$ ,  $p < 0.000$ ) although it's not predicted on the original framework.

Key words: Organizational change, radical change, institutionalism, market context, institutional context

## Apresentação

A complexidade das alterações políticas, regulatórias e tecnológicas que confrontam a maioria das empresas tem feito a mudança organizacional um tema central de estudo (Greenwood e Hinings, 1996), pois muitas empresas têm procurado modificar suas estratégias, estruturas e processos com intuito de permanecerem competitivas em seus ambientes de negócio (Wischnevsky e Damanpour, 2006). Na visão de Lima e Bressan (2003), o estudo da mudança organizacional não é uma questão nova na literatura sobre organizações. A novidade, no entanto, é o ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo às organizações.

Os efeitos cruzados de três revoluções – tecnológica, econômica e sociocultural – estão criando um mundo qualitativamente diferente (Silva, 2003), marcado pela rivalidade, instabilidade e incerteza, o que tem levado acadêmicos e profissionais a tentar resolver o “quebra-cabeça” de como organizações podem garantir mudanças bem sucedidas (Bruch, Gerber e Maier, 2005).

O sucesso do processo de mudança organizacional, no entanto, tem sido erroneamente considerado como sendo unidimensional, dependendo apenas de aspectos técnicos de coordenação e controle. Na prática, o que se observa são inúmeras tentativas de transformação organizacional que não atingem seus objetivos de maneira efetiva, extrapolam os prazos previstos, não são percebidos como significativos pelos empregados e importantes *stakeholders* e seu término é determinado apenas pelo começo de outra tentativa de mudança. Segundo Devos, Buelens e Bouckennooghe (2007) uma vasta gama de estudos nas áreas de reengenharia, downsizing, qualidade total e cultura corporativa apontam que muitos dos esforços para mudança organizacional falham, pois subestimam ou negligenciam variáveis individuais de natureza cognitiva e afetiva. De fato, sem o suporte individual, até os planos mais bem elaborados podem não trazer os resultados desejados (Cunningham, 2006).

Processos de mudança mal direcionados e mal sucedidos trazem sérias conseqüências tanto para as organizações, quanto para os indivíduos que as compõem, os quais, segundo Neiva (2004), ficam expostos a uma situação extremamente instável, acarretando um sofrimento exacerbado.

“Estudos que realizem avaliações da mudança organizacional são extremamente importantes, tendo em vista sua aplicação prática na orientação dos programas de intervenção implantados pelas organizações e sua contribuição para as formulações



teóricas da área”. (Neiva, 2004, p.02). Contudo, o estudo da mudança organizacional reclama uma perspectiva voltada tanto para o diagnóstico interno, quanto para as interpretações do contexto. Scott (1995) afirma que é difícil para os estudiosos de organizações continuarem a assumir a existência de formas organizacionais estáveis e concentrar suas energias no exame de operações e decisões organizacionais rotineiras. “Como podemos examinar em detalhes a figura e ignorar o contexto, quando mudanças no contexto desalojam e remodelam as figuras que tentamos estudar, explicar e entender?” (p. XII).

A compreensão do processo de mudança nas organizações também exige uma abordagem integrativa, que considere tanto os aspectos racionais e técnicos da organização e seu ambiente – recursos financeiros, materiais, tecnológicos, informacionais, estrutura formal, processos de transformação, mecanismos técnicos de coordenação e controle e produto final – quanto os aspectos individuais e subjetivos – compreensão difundida da realidade pelos atores sociais, estrutura informal, normas, valores, atitudes, scripts e esquemas. Pettigrew (1995) argumenta que o estudo da mudança organizacional deve considerar o contexto sócio-histórico, múltiplos níveis de análise, interconectividade temporal e explicações multidisciplinares. Para esse autor, considerar as causas da mudança como sendo singulares e lineares é uma falácia, pois as explicações para tal fenômeno tendem a ser holísticas e multifacetadas.

Durante as últimas décadas, os estudos organizacionais têm testemunhado uma sucessão de perspectivas teóricas que buscam explicar a relação entre as unidades básicas de uma organização – estrutura, ambiente e estratégia (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004). Essas perspectivas enfatizam um ou outro aspecto das organizações, incluindo a teoria da contingência estrutural, dependência de recursos e ecologia das populações. Apesar de todas essas abordagens considerarem que as organizações são sistemas abertos, que afetam e são afetadas pelo ambiente em que existem, apenas a teoria institucional enfatiza o amplo ambiente social e cultural como o contexto em que as organizações são enraizadas (Scott, 1995). O institucionalismo reconhece a importância de esquemas interpretativos, elementos simbólicos, crenças e valores para a compreensão do comportamento macro-organizacional. Weick e Quinn (1999) apontam que a reconceitualização de mudança organizacional em termos de mudança institucional é um passo para a solução dos problemas nesse campo de estudo.

Condizente com os recentes desenvolvimentos da teoria organizacional, o modelo proposto por Greenwood e Hinings (1996) busca explicar a incidência da mudança radical

e o processo pelo qual ela ocorre por meio da combinação de proposições do velho institucionalismo (Clark, 1969 e Selznick, 1949, 1957, citados por Greenwood e Hinings, 1996) e novo institucionalismo (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983). O modelo sugere que variáveis exógenas à organização exercem influência sobre as dinâmicas intra-organizacionais precipitadoras e habilitadoras da mudança. Por se caracterizar uma proposta integrativa e multidisciplinar de estudo do processo de mudança organizacional, o modelo de Greenwood e Hinings (1996) foi o objeto de investigação do presente estudo.

O objetivo principal deste trabalho foi testar a relação entre as condições apontadas pelo modelo de Greenwood e Hinings (1996) como essenciais para a incidência da mudança radical, por meio da percepção dos empregados de três empresas do Distrito Federal. Para tanto, foram desenvolvidas escalas, com base nas categorias do modelo, cujas estruturas fatoriais foram aferidas, bem como a relação entre os fatores obtidos empiricamente. Adotou-se uma abordagem quantitativa e procedimento inferencial de análise dos dados, o que contribuiu para um equilíbrio metodológico nesse campo de estudo, visando a construção de um corpo teórico sólido e cientificamente estruturado.

O presente trabalho está organizado em duas partes e seis capítulos. A primeira parte contém os capítulos 1, 2 e 3, os quais abordam toda fundamentação teórica para a realização do trabalho. A segunda parte é constituída pelos capítulos 4, 5 e 6, os quais retratam as considerações metodológicas, resultados e discussão.

O primeiro capítulo, intitulado mudança organizacional, abarca considerações sobre a definição deste construto, abordagens teóricas, modelos explicativos e revisão de estudos realizados nacional e internacionalmente. O segundo capítulo, intitulado institucionalismo, começa com uma discussão acerca da pertinência dessa abordagem teórica para o estudo da mudança organizacional no contexto atual, seguido por considerações acerca das origens e estudos dessa abordagem. O terceiro capítulo, intitulado modelo de investigação, traz uma descrição detalhada sobre o modelo de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996), bem como os objetivos e hipóteses do estudo.

A descrição do método de investigação constitui o conteúdo do quarto capítulo, o qual traz as informações sobre as organizações estudadas, características da amostra, etapas de construção, aplicação e validação do instrumento de medida e análise dos dados. O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, os quais são analisados e contextualizados no sexto capítulo, intitulado discussão, o qual também traz as conclusões e limitações do estudo bem como indicações de pesquisas futuras.

## **Capítulo 1. Mudança organizacional.**

Na área de comportamento organizacional, a formulação de problemas científicos em que variáveis do nível macro estão envolvidas exige um rigoroso cuidado na descrição e delimitação de suas bases teóricas (Siqueira, 2002). De fato, a definição adotada para um dado construto e a teoria que o fundamenta determina todo o processo de investigação, desde a construção de indicadores até a interpretação dos resultados. Portanto, o objetivo deste capítulo é apresentar uma descrição das várias facetas do fenômeno de mudança organizacional, o qual segue a seguinte estrutura:

1. O capítulo inicia com uma revisão das definições e tipologias de mudança adotadas pelos teóricos da área;
2. Em seguida é apresentado um sumário das perspectivas e modelos de explicação de mudança;
3. Finalizando com uma apresentação de resultados de pesquisas nacionais e internacionais do campo de mudança organizacional.

### **1.1. Definições e tipificações**

Na visão de Lima e Bressan (2003), o estudo da mudança organizacional não é uma questão nova na literatura sobre organizações. A novidade, no entanto, é o ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo às organizações. Weick e Quinn (1999) apontam um desenvolvimento considerável na produção teórica sobre o tema nos anos 90. No entanto, a definição de mudança organizacional é tão problemática quanto os outros grandes construtos da psicologia organizacional (Neiva, 2004). Segundo Lima e Bressan (2003), o conceito é elusivo por sua própria natureza, pela dificuldade inerente em se definir seus limites.

Weick e Quinn (1999) destacam que as descrições representativas da mudança variam de acordo com o nível de análise, sendo esta descrita, no nível mais genérico, como um fenômeno de tempo. Barnett e Carroll (1995) compartilham a mesma idéia, afirmando que, por definição, a mudança envolve uma transformação da organização entre dois momentos. “Para a maioria das análises, o aspecto chave da mudança consiste na comparação da organização antes e depois da transformação” (p.219). Ford e Ford (1994), citados por Weick e Quinn (1999), apontam que o discurso das pessoas geralmente acontece em torno de “algo” que se transforma em “outra coisa”, sendo esta “outra coisa” percebida como um produto ou resultado.

Sob a perspectiva de processo (ordem e seqüência de eventos na existência da organização), Van de Ven e Poole (1995) definem mudança como uma observação empírica da diferença na forma, qualidade ou estado da entidade organizacional no decorrer do tempo.

Mudança organizacional pode ser compreendida como “um conjunto de teorias comportamentais cientificamente embasadas, valores, estratégias e técnicas direcionadas a mudança planejada do ambiente organizacional de trabalho, com o propósito de elevar o desenvolvimento individual e aumentar a performance organizacional, por meio da alteração do comportamento no trabalho dos membros organizacionais” (Porras e Robertson, 1992, p.723).

Nadler, Shaw e Walton (1994) definem mudança como resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura, cultura).

Segundo Neiva (2004), mudança organizacional corresponde a “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo... decorrente de fatores internos e/ou externos a organização, que traz alguma consequência positiva ou negativa para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência” (p. 41).

Amis, Slack e Hinings (2002) construíram uma definição de mudança organizacional baseada na noção de arquétipos, os quais são descritos como “arranjos de idéias, crenças e valores que modelam as concepções predominantes do que as organizações devem fazer, como elas devem fazer e como elas devem ser julgadas, combinados com estruturas e processos que servem para implementar e reforçar tais idéias” (p. 438). Dessa forma, mudança organizacional consiste em qualquer alteração no design arquetípico da organização, com intuito de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos.

Greenwood e Hinings (1996) adotam a tipologia radical *versus* convergente para construir uma definição de mudança, concebendo a estrutura organizacional em termos de prescrições, ou moldes arquetípicos, originados por esquemas interpretativos e compartilhados socialmente. Para esses autores, mudança radical é uma ruptura na orientação da organização, ou seja, um completo abandono da orientação existente e transformação da organização. Em contraste, mudança convergente consiste num simples ajustamento na orientação existente. Portanto, os autores elucidam que a mudança radical é o movimento da organização de um molde arquetípico em uso para outro molde alternativo. Em oposição a esta, mudança convergente é descrita como um leve ajustamento dentro dos parâmetros do mesmo molde arquetípico em uso.

O presente estudo adotou a definição de mudança organizacional de Amis, Slack e Hinings (2002), bem como a definição de mudança radical de Greenwood e Hinings (1996) por serem condizentes com os pressupostos da teoria institucional.

Haja vista a grande diversidade de definições e a ênfase diferenciada atribuída aos vários aspectos deste fenômeno, Neiva (2004) e Lima e Bressan (2003) resumem as principais dimensões consideradas nas definições de mudança organizacional:

- Continuidade versus descontinuidade no tempo;
- Objeto da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais);
- Intensidade da mudança (intensa ou gradual);
- Tempo da resposta a eventos externos (antecipação ou reação);
- Velocidade da mudança (devagar ou rápida);
- Intencionalidade *versus* emergência da mudança;
- Atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção versus membros da organização);
- Papel do agente de mudança;
- Prazo em que ocorre a mudança

Esses mesmos autores afirmam que nenhuma dessas dimensões precisa ser dicotômica: “tanto os membros da organização quanto a direção podem exercer papéis fundamentais; ao mesmo tempo em que há um planejamento, alguns processos emergentes ocorrem” (Neiva, 2004, p.16).

Weick e Quinn (1999) apresentam uma revisão de estudos no campo da mudança organizacional, onde exploram profundamente os contrastes entre a chamada mudança “contínua” (descrita como constante, evolutiva e cumulativa) e mudança “episódica” (caracterizada como rara, descontínua e intencional). A distinção entre esses dois tipos de mudança é amplamente utilizada por vários autores, tal como pode ser observado na Tabela 1, originalmente apresentada por Lima e Bressan (2003).

Tabela 1. Tipos de mudança (adaptado de Lima e Bressan, 2003).

Referência	Tipos de mudança	
<b>Silva (1999)</b>	<b>Incremental / Organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional / Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que acontecem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
<b>Weick e Quinn (1999)</b>	<b>Primeira ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>Segunda ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
	<b>Incremental / Contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Robbins (1999)</b>	<b>Primeira ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>Segunda ordem</b> É uma mudança, multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
	<b>Incremental / Contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Nadler et al (1994)</b>	<b>Primeira ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>Segunda ordem</b> É uma mudança, multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
	<b>Incremental / Contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Porras e Robertson (1992)</b>	<b>Primeira ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>Segunda ordem</b> É uma mudança, multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
	<b>Incremental / Contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizado dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

O conceito de mudança organizacional muitas vezes é confundido com o conceito de desenvolvimento organizacional (DO). Handerson e McAdam (1998), citados por Neiva (2004), defendem que gerenciamento da mudança e DO são áreas, conceitos e demandas distintas. Porrás e Robertson (1992) apresentam o conceito de DO como uma modalidade de mudança organizacional. Esses autores afirmam que o foco do DO é a mudança planejada de sistemas humanos, com o objetivo de contribuir para a ciência organizacional a partir do conhecimento advindo da análise da complexa dinâmica da mudança.

Uma vez identificado o fenômeno a ser observado, outras questões emergem para sua compreensão, como “porque as organizações mudam?” e “como a mudança se desenvolve ao longo do tempo e que formas esta assume?” Barnett e Carroll (1995) sugerem que a resposta mais óbvia para a primeira pergunta seria “porque os gestores decidiram”. No entanto, os autores alertam que essa pergunta é muito mais profunda do que parece e sua resposta com certeza não é tão simples assim. Muitas abordagens teóricas e modelos explicativos de mudança organizacional se desenvolveram nas últimas décadas, concebendo as organizações como sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo ambiente. Contudo, essas abordagens e modelos se diferenciam entre si em relação à

ênfase em uma ou outra dimensão que este fenômeno assume (intencionalidade *versus* emergência; continuidade *versus* descontinuidade no tempo, etc.). A seção seguinte aborda as perspectivas teóricas e modelos explicativos da mudança organizacional.

## **1.2 Perspectivas teóricas de mudança organizacional**

Segundo Barnett e Carroll (1995), teoria e pesquisa em mudança organizacional, nos últimos 20 anos, têm sido divididas em dois grandes campos, cuja principal diferença entre eles está nas condições e resultados gerados pela mudança. Segundo esses autores, o primeiro campo abarca os esforços de compreensão da mudança por meio de mecanismos adaptativos, ou seja, as organizações mudam adaptativamente frente a alterações econômicas, políticas, tecnológicas, dentre outras. Neste campo encontram-se a teoria da contingência estrutural, teoria da dependência de recursos e teoria institucional. O segundo campo abarca mecanismos seletivos, os quais assumem que as estruturas são selecionadas pelo ambiente e organizações não podem mudar fácil e rapidamente. Dentre as teorias residentes neste campo estão a teoria da ecologia organizacional e economia evolucionária.

Van de Ven e Poole (1995) identificaram quatro teorias básicas que servem como blocos de construção das explicações dos processos de mudança nas organizações: 1) Teoria do ciclo de vida, cuja seqüência de eventos corresponde a início, crescimento, colheita, morte e início; 2) Teoria teleológica, cuja seqüência de eventos corresponde a predição/ estabelecimento de metas, implementação de metas, insatisfação, procura/interação e predição/ estabelecimento de metas; 3) Teoria dialética, baseada na dinâmica tese/antítese, conflito, síntese e tese/antítese; e 4) Teoria evolucionária, cuja seqüência de eventos abarca variação, seleção, retenção e variação.

A divisão proposta por Barnett e Carroll (1995) coincide com os blocos de teorias evolutivas e teleológicas propostos por Van de Ven e Poole (1995). Teorias teleológicas são aquelas que se fundamentam na doutrina filosófica teleológica, segundo a qual o propósito ou a meta é a causa final que guia o movimento (mudança) de uma entidade. No entanto, apesar dessa corrente enfatizar a ação proposital dos atores como motor da mudança, ela também reconhece limitações na ação e tomada de decisão dos atores sociais, bem como restrições de naturezas diversas do ambiente organizacional. Dentro do bloco de teorias teleológicas se encontram as teorias da contingência estrutural, dependência de recursos e institucionalismo.

O segundo conjunto de teorias proposto por Barnett e Carroll (1995), composto pela ecologia das populações e economia evolucionária, se enquadra dentro do bloco de teorias evolutivas de Van de Ven e Poole (1995). A lógica dessas perspectivas teóricas reside na seleção natural entre competidores em uma população, sendo que a progressão de eventos corresponde a uma seqüência recorrente, cumulativa e probabilística de variação, seleção e retenção de formas organizacionais. A seguir é apresentada uma descrição dos principais pressupostos das teorias de explicação da mudança organizacional.

### *Ecologia das populações*

A premissa central da teoria da ecologia organizacional, também conhecida como ecologia das populações, é que organizações são sujeitas a poderosas forças inerciais e raramente têm sucesso em tentativas de mudança em suas estratégias e estruturas (Hannan e Freeman, 1984). Segundo esses autores, isso acontece, pois as organizações respondem de forma relativamente lenta às oportunidades e ameaças do ambiente.

A teoria da inércia estrutural, proposta por Hannan e Freeman (1984), é o eixo principal da perspectiva da ecologia das populações. Segundo essa teoria, existem vários fatores, chamados de fatores inerciais, que dificultam e retardam o processo de mudança organizacional. Dessa forma, tentativas de mudança em aspectos centrais da organização (objetivos organizacionais, formas de autoridade, tecnologia principal e estratégia) aumentam o risco de fracasso organizacional, pois a organização não estaria apta a atender as demandas do ambiente externo de maneira suficientemente rápida. Paradoxalmente, os fatores que dificultam o processo de mudança são os mesmos que garantem a reprodutibilidade da estrutura organizacional, associada a uma performance confiável, e justificação perante a sociedade, associada a ações responsáveis. Assim, os mesmos fatores responsáveis pelo sucesso organizacional são os mesmos que elevam a inércia da estrutura frente uma mudança. Os fatores “inerciais” apontados pela teoria são: tamanho, idade, densidade populacional, amplitude, tecnologia, dentre outros.

No entanto, se os processos de mudança não são favoráveis, como explicar a variedade de arranjos organizacionais existentes no ambiente? Em contraste com as abordagens adaptativas, que explicam a variedade organizacional em termos das escolhas estratégicas cumulativas e mudanças nas organizações, a abordagem ecológica elucidada que a variedade de arranjos organizacionais é produto da criação de novas organizações e desaparecimento de outras. Segundo essa abordagem, o ambiente possui mecanismos de seleção que



determinam o sucesso e fracasso organizacional e, conseqüentemente, a criação, manutenção e desaparecimento de estruturas organizacionais.

Para alguns teóricos isso significa determinismo ambiental e desconsideração da ação humana. No entanto, Baum (1996) afirma que o determinismo é erroneamente contrastado com probabilismo. Desconsiderando a discussão de se as decisões tomadas são tolas ou inteligentes, cuidadosamente planejadas ou instintivas, esse mesmo autor afirma que indivíduos podem claramente influenciar o futuro das organizações. Sob condições de incerteza, contudo, existem severas restrições às atividades dos indivíduos para conceber e implementar corretamente mudanças que aumentem as chances de sobrevivência e sucesso organizacional diante da competição.

Baum (1996) conclui que a perspectiva ecológica não remove os indivíduos da responsabilidade de controle (ou influência, pelo menos) sobre o sucesso e sobrevivência da organização. A teoria, no entanto, estabelece que indivíduos não podem, frequentemente, determinar que variações serão bem sucedidas ou quais mudarão as estratégias e estruturas rápido o suficiente para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis.

Barnett e Carroll (1995) analisaram os resultados de vários estudos na área de mudança organizacional a luz dos pressupostos da teoria ecológica. Esses autores adotaram uma um recorte macro organizacional, considerando a organização como unidade básica de análise, e abarcaram estudos longitudinais que consideravam a mudança como variável dependente, ou exploravam suas conseqüências nos resultados organizacionais. A análise dos autores revelou um padrão misto de resultados, ou seja, foram identificados tanto estudos cujos efeitos da mudança elevaram a taxa de fracasso organizacional, quanto estudos cuja a mudança organizacional foi benéfica para a organização ao longo do tempo. No entanto, algumas ressalvas metodológicas são dirigidas aos estudos cujos resultados foram divergentes ao modelo de Hannan e Freeman.

#### *Dependência de recursos*

A teoria da dependência de recursos sugere que o comportamento organizacional é externamente limitado e influenciado, porque a organização precisa atender a demandas daqueles em seu ambiente que provêm recursos escassos e importantes para sua contínua sobrevivência. Como Pfeffer (1982) declara, “a premissa subjacente da perspectiva externa é que as atividades e resultados organizacionais são justificados pelo contexto no qual a organização esta embutida” (p.193).

Porém, apesar de compartilhar com a ecologia das populações o mesmo enfoque do controle externo sobre o comportamento macro organizacional, a teoria da dependência de recursos enfatiza os processos internos de tomada de decisão política nas organizações, para uma adaptação estratégica ao seu ambiente. Segundo Pfeffer (1982) os tomadores de decisão gerenciam suas dependência externas para assegurar a sobrevivência da organização e para adquirir, se possível, mais autonomia e liberdade em relação às limitações às quais a organização é subordinada. Esse segundo elemento traça as várias estratégias organizacionais para lidar com a interdependência de recursos.

Pfeffer e Salancik (1978) citados por Pfeffer (1982) listaram 10 condições que afetam o grau em que uma dada organização poderia se conformar com demandas externas:

1. A organização está ciente das demandas;
2. A organização obtém alguns recursos do ator social que requer ou faz as demandas;
3. Os recursos são importantes ou críticos para as operações organizacionais;
4. O ator social controla a alocação, acesso ou uso dos recursos; e fontes alternativas de recursos não estão disponíveis para a organização;
5. A organização não controla a alocação, acesso ou uso de recursos críticos para as operações e sobrevivência do ator social;
6. As ações ou resultados da organização são visíveis para o ator social, para este julgar se tais ações estão em conformidade com suas demandas;
7. A satisfação dos pedidos do ator social por parte da organização não está em conflito com a satisfação da demanda de outros elementos do ambiente com os quais a organização é interdependente;
8. A organização não controla a determinação, formulação das demandas dos atores sociais;
9. A organização é capaz de desenvolver ações ou produtos que satisfazem as demandas externas;
10. A organização deseja sobreviver.

De acordo com a perspectiva da dependência de recursos, empresas não respondem a limitações externas meramente por meio de conformidade às demandas ambientais. Uma grande variedade de estratégias podem ser traçadas para alterar de alguma forma a situação que a organização enfrenta, fazendo que a conformidade seja menos necessária.

*Contingência estrutural e o paradigma da escolha estratégica*

Tendo com base o funcionalismo sociológico, que explica as estruturas sociais por suas funções, a teoria contingencial, como também é conhecida, afirma que a performance organizacional é condicionada a adequação de sua estrutura aos seus fatores contingenciais e, assim, ao ambiente. Em oposição à escola da administração científica, a qual pressupunha uma única estrutura altamente efetiva para todos os tipos de organização, essa teoria enfatiza que variações na estrutura organizacional são identificadas e explicadas por funcionarem eficazmente em determinadas situações (Donaldson, 1999).

O primeiro fator contingencial estudado foi a incerteza da tarefa. Por meio de experimentos sobre liderança com pequenos grupos, observou-se que tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, por ser mais simples, rápido e permitir uma coordenação estrita mais barata. Na medida em que a incerteza da tarefa aumenta, a hierarquia precisa perder um pouco do controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas (Donaldson, 1999). Burns e Stalker (1961), citados por Donaldson (1999), por meio da distinção entre estruturas mecanicistas e orgânicas, iniciaram a teoria contingencial. Outros fatores contingenciais foram apontados posteriormente, como tamanho (Burns e Stalker, 1961), tecnologia (Woodward, 1958, 1965), conhecimento (Perrow, 1967), dentre outros, todos citados por Donaldson (1999).

Wischnevsky e Damanpour (2006) apontam que a mudança organizacional é concebida por esta teoria sob o argumento da lacuna de performance, o qual assume que a performance é o objetivo primário das organizações e quando esta se encontra abaixo das expectativas, seja por uma falha devido a ameaças do ambiente, seja pelo aumento das aspirações frente a oportunidades, a organização inicia uma procura por novas práticas e estratégias.

O conceito de adequação também está presente no paradigma da escolha estratégica. Tal como declara Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A teoria da escolha estratégica difere da contingência estrutural, pois enfatiza a análise conjuntural para decisão empresarial como o aspecto mais relevante para o sucesso organizacional. Segundo Donaldson (1999), a despersonalização da análise da teoria contingencial é criticada veementemente pelos teóricos da escolha estratégica, os quais afirmam que o processo de tomada de decisão intervém entre contingência e estrutura. Ademais, essa abordagem traz a idéia de que eficiência e lucro não são os únicos resultados que interessam as organizações, mas

também uma posição dominante no mercado, estabilidade, dentre outros (Child, 1972b, citado por Donaldson, 1999). A escolha estratégica também prevê que uma organização em inadequação pode readquirir sua adequação pela alteração da sua contingência, evitando a mudança de sua estrutura. Porter (1980) afirma que a meta da estratégia é encontrar uma posição para a organização dentro de seu contexto, onde esta possa se defender das forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

### *Institucionalismo*

O paradigma da escolha estratégica postula que os dirigentes organizacionais escolhem a estrutura da organização após análise minuciosa dos aspectos contextuais, para a melhor adequação da estrutura aos fatores ambientais. No entanto, o institucionalismo advoga que os dirigentes organizacionais são pessoas dotadas de idéias, crenças e valores, por meio dos quais interpretam as informações provenientes do ambiente e tomam suas decisões baseadas nessas interpretações. Dessa forma, tal como afirmam Meyer e Rowan (1977), a estrutura organizacional é profundamente enraizada em significados socialmente compartilhados, ou seja, a estrutura é reflexo da compreensão difundida da realidade social.

Os elementos de uma estrutura, além de sua capacidade racionalizada de gerar ação, são reforçados pela opinião pública, posições políticas, conhecimentos gerados por sistemas educacionais, prestígio social, leis, dentre outros, adquirindo propriedades simbólicas. Tolbert e Zucker (1999) apontam que o conceito de estruturas institucionalizadas é dirigido àquelas estruturas consideradas por um grupo social como as mais necessárias e convenientes, dotadas de propriedades simbólicas e escolhidas cerimonialmente, sem serem necessariamente as mais eficientes. Nesse raciocínio, organizações se conformam com as expectativas contextuais acerca das formas mais apropriadas de configuração para ganhar legitimidade e aumentar a probabilidade de sobrevivência (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1991, 1983). As tentativas de mudança fazem com que as organizações se tornem cada vez mais semelhantes em seus domínios, caracterizando um isomorfismo estrutural (DiMaggio e Powell, 1983).

Greenwood e Hinings (1996) afirmam que o institucionalismo não é frequentemente considerado uma teoria de mudança organizacional, mas sim uma explicação da similaridade e estabilidade de arranjos organizacionais em uma dada população ou campo. Segundo esses autores, a teoria é silenciosa para o fato de que algumas organizações adotam mudança radical, ao passo que outras não, mesmo enfrentando as mesmas pressões

institucionais. No entanto, os autores sugerem que os pressupostos da teoria, quando elaborados, fornecem um modelo de mudança que une o contexto organizacional e suas dinâmicas internas, recuperando “algo que foi perdido na transição do velho para o novo institucionalismo” (Dimaggio e Powell, 1991, p. 27).

A teoria institucional, sua relação com a mudança organizacional e estudos realizados sob essa ótica são detalhadamente descritos no capítulo 2 deste trabalho.

### **1.3 Modelos explicativos de mudança organizacional**

Os modelos explicativos de mudança organizacional buscam estabelecer regularidades nas variáveis envolvidas neste processo, com o objetivo de prever e controlar o que constitui um grande sistema de relações. Teoria e pesquisa têm demonstrado ligações entre classes de eventos e identificado padrões consistentes para uma compreensão mais sistemática da mudança organizacional.

#### *Modelos de conteúdo*

Os modelos de conteúdo focalizam a substância da mudança organizacional (Armenakis e Bedeian, 1999), ou seja, os aspectos organizacionais que são alvos potenciais de tentativas de mudança, tais como, orientação estratégica, estrutura organizacional, cultura e etc..

O conceito de congruência entre os elementos da organização é muito recorrente nos modelos de funcionamento e mudança organizacional. No modelo de arquitetura organizacional de Nadler e Tushman (1992) congruência é definida como o grau em que as necessidades, demandas, metas e estruturas de um componente organizacional são coerentes com as necessidades, demandas, metas e estruturas de outro componente. Partindo do pressuposto de que a eficiência de uma organização reflete a congruência entre seus componentes chaves (estrutura e processos informais, disposições organizacionais formais, trabalho e pessoas), a alteração em um componente exige alterações em outros a fim de se manter a congruência.

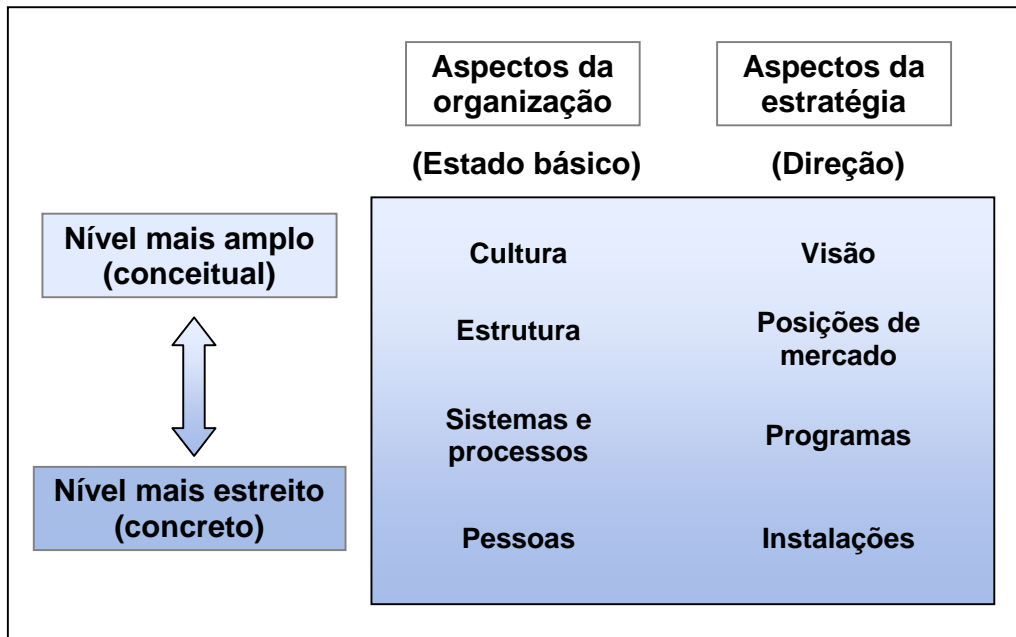
Assim como Nadler e Tushman (1992), Cummings e Worley (1993) enfatizam o processo de transformação e a característica crítica de interdependência dos sistemas abertos básicos. O modelo proposto por esses autores, contudo, divide os insumos, processo e resultados organizacionais em três níveis de análise: individual, grupal e organizacional. Similarmente, Burke e Litwin (1992) argumentam que a mudança organizacional pode ocorrer diferentemente nos níveis da organização.

O modelo de Burke e Litwin (1992) sugere que a mudança, quando iniciada por pressões do ambiente externo, afeta as variáveis transformacionais da organização, cuja alteração exige um repertório de comportamentos inteiramente novo de seus membros. Os autores afirmam que mudanças organizacionais frequentemente acontecem em virtude da influência externa e sua dinâmica engloba a liderança, missão, estratégia, cultura e performance individual e organizacional. Por outro lado, a mudança organizacional também pode emergir de dinâmicas transacionais, as quais envolvem relações recíprocas de curto prazo entre indivíduos e grupos. O conjunto de variáveis envolvido nesse tipo de mudança abarca práticas gerenciais, políticas e procedimentos, estrutura, habilidades, conhecimentos, necessidades e valores individuais.

A idéia de diferentes dinâmicas que envolvem o processo de mudança, bem como a idéia de congruência entre os elementos da organização estão presentes no argumento de Mintzberg e Westley (1992). Esses autores propuseram um modelo explicativo do fenômeno de mudança organizacional por meio de um sistema de ciclos: 1) Ciclos concêntricos, para representar os vários conteúdos de mudança organizacional em diferentes níveis de abstração; 2) Ciclos circunferenciais, para representar diferentes significados e processos de mudança; 3) Ciclos tangenciais, para representar episódios particulares de mudança e os estágios pelos quais eles passam para quebrar qualquer ciclo preestabelecido; e 3) Ciclos espirais, para representar as seqüências de mudança e seus padrões ao longo do tempo em uma organização.

Segundo Mintzberg e Westley (1992), mudanças podem acontecer nas organizações desde os níveis mais amplos, ou conceituais, (como a cultura ou a visão), até os níveis mais estreitos, ou concretos, (como a troca de um equipamento ou a substituição de uma pessoa). Tais mudanças também podem acontecer em duas esferas básicas: aspectos pertencentes à organização, ou estado básico, e aspectos pertencentes à estratégia, ou direção. A Figura 1 apresenta os componentes alvo de mudanças dispostos num contínuo conceitual-concreto e divididos conforme a sua natureza.

Figura 1. Conteúdo da mudança (Mintzberg e Westley, 1992).



Os autores elucidam que quanto maior o nível de subjetividade dos aspectos organizacionais, ou seja, quanto mais alto na escala concreto-conceitual, mais integradas e abrangentes serão as mudanças. Por exemplo, tentar mudar a cultura sem mudar a visão, ou vice-versa, seria um gesto vazio, sem efeito. No entanto é possível mudar pessoas sem mudar as instalações, e vice-versa. Esse raciocínio é aplicável entre as dimensões e também dentro de cada dimensão. Dessa forma, tentar mudar a cultura sem mudar a estrutura, sistemas e pessoas ou tentar mudar a visão sem mudar posições, programas e instalações seria um gesto vazio – Uma mudança na maneira de pensar sem uma mudança nas ações (Westley, 1990, citado por Mintzberg e Westley, 1992).

Mudanças no nível mais conceitual, a longo prazo, podem ser induzidas por mudanças no nível mais concreto. Dessa forma, o modelo prevê que as mudanças podem ser de dois tipos: 1) *Mudanças dedutivas*, frequentemente descritas na literatura como gerenciamento estratégico, são aquelas que partem de um nível mais conceitual em direção a um nível mais concreto, ou seja, “do pensamento a ação”; e 2) *Mudanças indutivas*, do nível mais concreto ao mais conceitual, seja ela deliberada ou emergente.

#### *Modelos de processo*

Os modelos de processo focalizam as ações tomadas no decorrer da mudança organizacional. Esses modelos procuram explicar “como a mudança ocorre” e “o que acontece durante a mudança”.

Armenakis e Bedeian (1999) identificaram que os modelos mais recentes de processo de mudança seguem o trabalho inicial de Lewin (1947), no qual mudança é concebida como um processo de fases sucessivas chamadas *descongelamento*, *movimento* e *congelamento*. Dentro desse tema, o autor identifica duas linhas de formulação de modelos: 1) aqueles que descrevem as fases de implementação da mudança; e 2) aqueles que descrevem os estágios de compreensão da mudança pelos atores organizacionais.

A primeira linha de formulação de modelos descreve as fases que um processo de mudança deve seguir para atingir seus objetivos de maneira efetiva. Apesar de diferentes nomenclaturas e quantidade de fases propostas pelos modelos, esses têm em comum uma primeira etapa de diagnóstico ou levantamento de condições e planejamento da mudança (correspondentes a fase de *descongelamento*), uma segunda etapa de ação e mudança efetiva dos componentes organizacionais (relacionada a etapa de movimento), e por fim uma etapa de consolidação das novas formas (correspondente a fase de *congelamento*).

A segunda linha de modelos de processo de mudança lida com as etapas de compreensão e formas de reação à mudança organizacional. Nessa categoria encontra-se o trabalho de Isabella (1990), cujo objetivo foi descrever como os gestores concebem os eventos organizacionais na medida em que a mudança se desdobra. Enfatizando os aspectos interpretativos associados aos fenômenos organizacionais, esse autor identificou quatro etapas para a compreensão da mudança: 1) Antecipação, quando o indivíduo agrega rumores e especulações sobre a mudança numa nova realidade construída, provendo uma estrutura cognitiva para lidar com a incerteza; 2) Confirmação, a qual consiste na padronização de eventos em esquemas convencionais de referência usados para a comparação com eventos similares no passado; 3) Culminação, quando o indivíduo apresenta uma visão reconstruída, na qual normas e comportamentos que não mais funcionam são identificados e abandonados e novas formas interação requeridas são adotadas; e 4) Avaliação, caracterizada pela busca por conseqüências do processo e revisão dos pontos positivos e negativos do mesmo.

A Figura 2, originalmente apresentada por Armenakis e Bedeian (1999), sumariza a estrutura de modelos de processo de mudança organizacional propostos pelos teóricos da área.

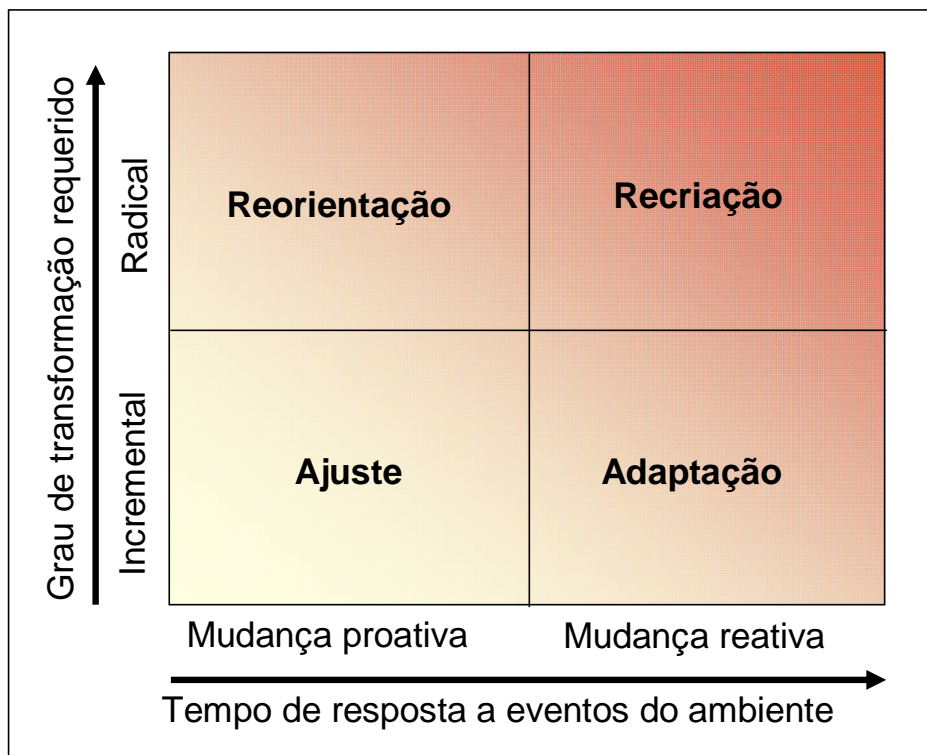


Figura 2. Modelos de processo de mudança (adaptado de Armenakis e Bedeian, 1999).



Nadler, Shaw e Walton (1994) propõe um modelo de mudança baseado no tempo de resposta da organização a eventos do ambiente e grau de transformação requerido. A combinação dessas duas dimensões determinam quatro configurações de mudança organizacional, a saber: 1) Ajuste, caracterizada pela antecipação da organização a um evento externo e alterações em subsistemas específicos; 2) Reorientação, a qual também possui um caráter proativo frente ao contexto organizacional, porém exige transformações de escopo amplo; 3) Adaptação, a qual consiste em uma resposta da organização a um evento externo, por meio de alterações em componentes periféricos da organização; e 4) Recriação, caracterizada por uma transformação radical de caráter amplo em resposta a um evento do contexto organizacional. A Figura 3 ilustra o modelo de Nadler, Shaw e Walton (1994).

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



#### 1.4 Revisão de literatura em mudança organizacional

##### *Literatura nacional*

Com o intuito de analisar a tendência dos estudos de mudança organizacional no Brasil, o presente trabalho apresenta uma revisão de literatura de estudos no campo da mudança organizacional realizados no Brasil, no período de 1996 a 2006, publicados pelos mais bem conceituados periódicos acadêmicos do país da área de administração de empresas e psicologia organizacional como parte do trabalho desenvolvido por Borges-Andrade, Coelho Jr e Queiroga (2006).

Os estudos de mudança organizacional realizados no Brasil na última década buscaram majoritariamente gerar conhecimento (92,11%), sendo que a maioria dos estudos são de natureza qualitativa (71,8%), seguidos pelos de natureza quantitativa (15,4%) e quanti-quali (12,8%). Os procedimentos de análise de dados mais recorrentes entre tais estudos foram análise de conteúdo e análise descritiva dos dados (75,6%). Constatou-se um grande número de estudos de caso (52,63%) e os pesquisadores têm procurado majoritariamente o setor privado 42,11%, sendo que o segmento da economia mais estudado é o de serviços (81,58%).

Constatou-se que os estudos de mudança organizacional encontram-se em sua totalidade no campo das teorias adaptativas, conforme a terminologia de Barnett e Carroll (1995), ou teorias teleológicas segundo Van de Ven e Poole (1995). No entanto, há variações dentro desse grande tronco comum.

Dentro da abordagem sistêmica, a qual considera as organizações como sistemas abertos, ou estruturas unificadas de subsistemas inter-relacionados sujeitos a influência do ambiente circunvizinho (Wagner III e Hollenbeck 1999), a mudança organizacional têm sido estudada, ora sob um enfoque contingencial/estratégico, onde variáveis macro organizacionais, elementos estruturais, tecnológicos e mercadológicos possuem maior destaque, ora sob um enfoque psico-social, onde variáveis micro organizacionais e a importância de esquemas interpretativos, atitudes e valores é enaltecida. Nessa perspectiva, a descrição e análises de fatores individuais facilitadores e dificultadores do processo de mudança têm sido um tema bastante recorrente na literatura brasileira, principalmente nas publicações da área de psicologia, ou cujos autores desenvolvem pesquisas nessa área.

Por meio de um estudo longitudinal em uma organização do setor público, Neiva (2004) testou diversas relações entre valores organizacionais, atitudes frente a mudança, configurações de poder e capacidade organizacional para mudança, bem como a relação entre essas variáveis e a percepção de mudança nos níveis individual e organizacional. O estudo envolveu múltiplas fontes de dados, construção e validação de escalas, bem como a comparação das variáveis do modelo em dois momentos distintos da organização. Entre os principais resultados destaca-se a forte relação entre atitudes e percepção de mudança, elucidando que atitudes de aceitação desempenham um importante papel facilitador no processo de mudança, enquanto atitudes negativas (temor e ceticismo) atuam como inibidores deste processo.

As percepções dos indivíduos frente a implementação de modelo de gestão estratégica foi estudada por Coelho Jr. (2003), o qual constatou que algumas crenças compartilhadas pelos indivíduos dificultam significativamente a implementação de propostas alternativas àquelas em uso pela organização. Esse autor ressalta a importância do agente responsável pela implementação das mudanças no desenvolvimento de um ambiente propício a aprendizagem e criatividade na organização.

Segundo Silva e Vergara (2000), para que a mudança tenha uma chance de ser um processo bem sucedido e possa contar com um nível maior de engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura

organizacional. Segundo este argumento, os autores investigaram as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. Seus resultados mostraram que a maior fonte de angústia percebida diz respeito a ruptura de uma relação duradoura entre a organização e seus funcionários, gerada por motivos alheios a própria vontade da organização e das pessoas que dela participam.

A inserção de novas tecnologias de informação foi estudada por Dias (2000), o qual abordou aspectos motivacionais e de resistência ao uso do computador, utilizando como base teórica a psicanálise, no que tange a procedência natural de estímulos intrínsecos sobre estímulos extrínsecos. Os resultados do estudo corroboraram a existência e o inter-relacionamento de três motivadores citados na literatura: utilidade, facilidade de uso e prazer. Os resultados mostraram que a percepção de utilidade dos computadores é influenciada diretamente pelo prazer em usá-los e pela percepção de que eles são fáceis de ser usados. Por outro lado, quanto mais o indivíduo tem resistência pessoal a tecnologia de computadores, mais difícil ele acha de usá-los. Castellano e Zwicker (2000) analisaram o processo da implementação da Internet em uma instituição de ensino superior. Os resultados do estudo apontaram para a análise da cultura de comunicação, estilos de comunicação organizacional e valores organizacionais, demonstrando que esses aspectos são relevantes para entender a inovação tecnológica nesse contexto.

Grisci (2003) abordou a subjetividade de trabalhadores bancários em um contexto de reestruturação organizacional, analisando a inter-relação entre trabalho, tempo e subjetividade. Seus resultados mostraram que as condições de trabalho e tempo estudadas apontam para a constituição de um sujeito que se vê desalojado das certezas em face da intensificação das pressões por aceitação das mudanças incessantes, que vêm a acarretar supersolicitação e sofrimento psíquico. Em um contexto de reestruturação similar, porém em instituições hospitalares, Brito, Melo, Monteiro e Costa (2004) identificaram a existência de dimensões dos indivíduos que estão relacionados ao processo de mudança, bem como variáveis relacionadas à cultura organizacional, aos valores pessoais e organizacionais e as relações de poder nas organizações. Lima e Queiroz (2003) abordaram questões subjetivas referentes a processos de reestruturação conforme programas de qualidade total. Seus resultados apontaram para a grande influência das questões subjetivas na constituição de culturas organizacionais e chamaram a atenção para a importância dessas variáveis no processo de gestão e reestruturação organizacional.

Haak (2000) buscou avaliar os efeitos dos programas de qualidade total sobre o significado do trabalho e a motivação dos funcionários, com o intuito de contribuir para a

geração de novas práticas de trabalho que levam as empresas a ser mais competitivas. Os resultados do estudo mostraram que a introdução do programa de qualidade total ocasionou mudanças na natureza do trabalho e nas tarefas executadas pelos indivíduos, melhor compreensão da missão e visão da organização, bem como a construção de um sentido mais pleno do trabalho. Os significados do trabalho também foram abordados por Oltramari e Paccinini (2006) sob uma perspectiva psicodinâmica. Os autores buscaram investigar formas de flexibilização do trabalho (terceirização, sub-contratação, etc) e a repercussão dessas mudanças nas relações de trabalho. Os resultados do estudo mostraram que tarefas rotineiras e sem opção para a inovação geram perda de sentido do trabalho.

Esses estudos ilustram os esforços para a compreensão do fenômeno de mudança organizacional sob um enfoque que prioriza significados compartilhados, atitudes, crenças e valores dos indivíduos. Em contra partida, são numerosos os estudos nesse campo que enfatizam o papel de elementos estruturais, tecnológicos, mercadológicos e estratégicos como principais no processo de mudança. Esses estudos têm sido publicados primordialmente na área de administração de empresas.

A perspectiva da escolha estratégica confere ao comportamento do líder um papel central no processo de mudança e destaca a análise conjuntural para decisão empresarial como o aspecto mais relevante para o sucesso organizacional (Donaldson, 1999). Seguindo essa linha teórica, Xavier e Dornelas (2006) avaliaram a mudança na postura dos gerentes regionais de uma empresa de tecnologia de informática, a partir da implantação e utilização de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente – CRM. Os resultados do estudo identificaram mudança na postura dos gerentes com relação ao uso das informações para aperfeiçoar o processo do serviço e busca pela satisfação do cliente.

Dentro da mesma perspectiva, Junquilha (2004) analisa a mudança no perfil dos administradores públicos a partir das orientações do Plano Diretor de Reforma do Estado instituído em 1995. Este plano diretor, fundamentado nas idéias da “Nova Administração Pública”, prevê a substituição do “administrador burocrático”, o qual prioriza a aderência impessoal a regras e enfatiza a hierarquização das relações sociais, especialização e procedimentos rotineiros, pelo “novo gerente”, caracterizado como empreendedor, competitivo, motivador e voltado para resultados. Os dados do estudo identificaram um perfil híbrido de administrador público, denominado de administrador “caboclo”, o qual possui tanto características de administrador “burocrata” quanto de “novo gerente”: sincretismo entre personalidade e impessoalidade, mistura de carisma e autoridade formal,

habilidades para contornar o formalismo e aversão ao excesso de exigências oriundas de instrumentos legais de controle e planejamento da atividade.

A mudança estratégica, segundo Pettigrew (1992), citado por Ichikawa (2004), não pode ser concebida sob uma abordagem mecanicista, mas sim “ecclética”, que se proponha a analisar e identificar diferentes causas, tipos de processos e intensidade, bem como aspectos políticos e culturais a ela associados. Conforme esse referencial teórico, Ichikawa (2004) estudou a mudança organizacional ocorrida na pesquisa agrícola em Santa Catarina, a partir da implantação de uma parceria entre uma instituição pública de desenvolvimento de pesquisas agrícolas e setor produtivo privado, na condução de pesquisas com maçã. Mudança organizacional foi conceituada como processo ou fluxo contínuo de transformações por que passa uma organização ao longo de sua história, segundo o referencial de Kanter et al. (1992), Pettigrew (1987) e Pettigrew et al. (1992), citados por Ichikawa (2004). Os autores identificaram que a mudança estudada ocorreu conforme o processo apontado pela literatura tomada como referência. Segundo o mesmo referencial teórico, Gutierrez (1996) investigou questões ligadas à compreensão das transformações da função de RH no contexto de reestruturação (downsizing, deslocamentos, fusões, aquisições e terceirizações). Seus resultados apontaram que a função de RH evolui e se transforma a medida que os dirigentes das organizações conseguem avaliar e se adaptar as constantes mudanças do meio ambiente. Segundo os autores a abordagem utilizada é relevante para a compreensão do fenômeno de mudança organizacional.

Dentro da perspectiva sistêmica, Seabra (2001) analisa o reflexo da introdução de preceitos e práticas da “Nova Administração Pública” (NAP) na interação entre o sistema de recompensas, estrutura e cultura organizacional. Utilizou-se o modelo de mudança organizacional proposto por Nadler e Tushman (1992), o qual enfatiza o conceito de congruência entre os componentes organizacionais. Os principais resultados apontaram que o efeito da mudança em um componente organizacional é mais significativo se for acompanhado por mudanças em outros componentes simultaneamente, corroborando o modelo teórico utilizado. O autor sugere que a adoção de práticas administrativas que compõe a retórica da NAP poderá ser ineficaz se a intervenção planejada não abarcar componentes chave da organização conjuntamente.

Lima Filho, Sproesser e Hoffmann (2005) descrevem e discutem as dificuldades encontradas na reforma do aparelho administrativo de um estado membro da federação e apresentam algumas alternativas para a redução das resistências externas. Foi observado que as resistências externas a mudança possuíam um caráter primordialmente de natureza

política e cultural. Para buscar maior sucesso na intervenção os autores sugerem um mapeamento dos grupos de pressão externos que tenham interesses políticos, pessoais ou empresariais antes do início do processo de mudança.

Utilizando um referencial teórico integrador, que aborda tanto questões contextuais, estruturais, estratégicas e mercadológicas, quanto questões sociais, comportamentais e cognitivas, Silva e Fernandes (1998) estudaram o processo de reorientação estratégica adotado por uma instituição bancária frente a uma alteração no contexto econômico brasileiro de grande magnitude. Esses autores buscaram verificar se os fatores descritos pela literatura como aqueles que adiam e dificultam a reorientação estratégica de uma organização (existência de reservas financeiras e psicológicas; estabilidade dos esquemas interpretativos e das estruturas organizacionais) influenciaram a reorientação da organização estudada. Os resultados encontrados corroboraram o referencial teórico utilizado.

Seguindo a mesma tendência, Fischer e Lima (2005) apresentaram a validação de instrumento de medida de condições facilitadoras da mudança organizacional denominado Indicadores de Diagnóstico de Condições Facilitadoras de Mudança Organizacional. O Instrumento foi desenvolvido com base na similaridade entre vários modelos e pesquisas sobre condições para mudança, cuja versão final contemplou três escalas de condições favoráveis: práticas gerenciais, novas formas de realizar o trabalho e circulação /fluxo de informação interna e externa, crenças sobre a mudança.

Feuerschlütter (1997) buscou verificar se a cultura organizacional e as dependências de poder atuaram como fontes de resistência ou aceitação à mudança implementada no arcabouço estrutural de uma organização pública catarinense. O referencial teórico utilizado no estudo enfatiza tanto as propriedades objetivas dos elementos estruturais da organização, quanto os padrões emergentes de interação. Os resultados do estudo revelaram que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação, enquanto as dependências de poder atuaram como fontes de resistência.

Por meio da comparação do levantamento de pesquisas na área de mudança organizacional com o trabalho desenvolvido por Borges-Andrade, Coelho Jr. e Queiroga (2006), é possível constatar que alguns problemas relacionados ao campo da mudança organizacional são aplicáveis ao campo do comportamento organizacional no Brasil, como por exemplo a desproporção entre estudos de natureza quantitativa e qualitativa e a predominância da análise de conteúdo como método principal de análise de dados. Por outro lado, os estudos de mudança organizacional buscam uma maior integração entre

várias fontes de coleta de dados (entrevistas, escalas, observação do comportamento, análise de documentos, grupos focais e etc.) em comparação aos estudos de comportamento organizacional em geral.

### *Literatura internacional*

A literatura internacional guarda algumas similaridades com a produção nacional, sendo que, de maneira geral, tanto no Brasil quanto em outros países, as publicações da área de psicologia, ou cujos autores desenvolvem trabalhos nessa área, enfatizam mais aspectos micro organizacionais envolvidos no processo de mudança, como comportamento de resistência e aceitação da mudança, atitudes frente a mudança, crenças, aprendizagem, dentre outros. Por outro lado, a maioria das publicações da área de administração de empresas ressaltam aspectos macro organizacionais relacionados a mudança, como pressões e características contextuais, impacto de inovações no contexto organizacional, relações de poder e dependência entre organizações e etc. Constata-se, no entanto, uma grande variedade de desenhos de pesquisa, experimentos e métodos de coleta e análise de dados.

Dentre os estudos que ressaltam variáveis micro organizacionais encontra-se o trabalho de Devos, Buelens e Bouckenooghe (2008), o qual buscam analisar a influência de variáveis de conteúdo, contexto e processo na abertura a mudança dos indivíduos, definida como a disposição em apoiar a mudança e afetos positivos frente as potenciais conseqüências da mudança. Com o intuito de manipular as condições de mudança organizacional e seus impactos na abertura a mudança dos participantes, os autores conduziram dois experimentos (N=828 e N=835) usando uma estratégia de simulação. Os resultados mostraram que abertura a mudança foi facilitada por conteúdos de pequena magnitude e não ameaçadores, confiança nos gestores, histórico positivo de mudanças e oportunidades de participação.

Oreg (2006) propõem e testam um modelo de resistência a mudança unindo características contextuais e de personalidade. Os principais achados desses autores indicam que confiança no gerente e resistência disposicional a mudança são importantes preditores da resistência individual a mudança. Aumento do prestígio individual ( $r = -0,55$ ), aumento de recompensas intrínsecas ( $r = -0,52$ ) e confiança no gerente ( $r = -0,52$ ) estão negativamente associados com crenças negativas frente a mudança.

Neiva, Ros e Paz (2005) construíram e validaram uma escala de atitudes frente à mudança organizacional, a qual apresentou uma estrutura de três fatores: aceitação a



mudança (alfa 0,95), temor (alfa 0,88) e ceticismo (alfa 0,83). Esta estrutura se manteve com a replicação das análises em duas organizações diferentes, mostrando validade convergente do instrumento, e obteve índices consistentes por meio de modelação de equação estrutural.

Stanley, Meyer e Topolnytsky (2005) reconceitualizam cinismo, distinguindo-o empiricamente de ceticismo e analisam seu impacto sobre a resistência à mudança. Segundo a definição proposta pelos autores, cinismo corresponde a uma descrença nos motivos dos outros, sendo que este pode ser aplicado a tipos específicos de pessoas (gestores) ou a um grupo de indivíduos em um contexto específico (mudança organizacional). Ceticismo, por sua vez, é definido como dúvidas sobre a viabilidade da mudança em atingir seus objetivos, podendo existir até mesmo na ausência de descrença acerca dos motivos da mudança. Por meio de dois estudos, os autores distinguem esses dois conceitos e constatam uma forte correlação entre cinismo e intenção de resistir a mudança ( $r=0.49$ ).

Com o intuito de analisar a relação entre comprometimento com a mudança, engajamento a mudança e intenções de *turnover*, Cunningham (2006), desenvolveu um estudo cuja amostra foi composta de 299 empregados de 10 organizações que estavam passando por processos significativos de mudança. A análise dos modelos de equação estrutural mostrou que comprometimento afetivo é um forte preditor de engajamento a mudança, sendo que este último é um mediador da relação entre comprometimento afetivo e intenções de *turnover*.

Stensaker e Falkenberg (2007) observaram como três unidades de negócios da mesma organização responderam a mesma iniciativa de mudança, num período de cinco anos. Por meio de entrevistas, análise documental e análise indutiva, esses autores mapearam cinco tipos de resposta no nível individual para mudança organizacional: 1) Resposta convergente, quando os indivíduos geram opiniões acerca da mudança compatíveis com as intenções corporativas e agem de acordo; 2) Resposta divergente, quando as opiniões e ações dos indivíduos não são compatíveis com as propostas da organização; 3) Compreensão incompleta, caracterizada por tentativas contínuas e mal sucedidas de compreensão das novas idéias; 4) Resposta criativa, quando as idéias propostas pela organização são reelaboradas para uma melhor adequação ao contexto organizacional; e 5) Intolerância, quando há uma compreensão das idéias propostas, porém não há ação subsequente dos indivíduos.

Narayan, Steele-Johnson, Delgado e Cole (2007) argumentam que situações de mudança frequentemente produzem um contexto dinâmico e complexo, desfavorável para situações de treinamento, reduzindo sua eficácia e diminuindo a prontidão para mudança nos indivíduos. Esses autores investigaram o efeito de variáveis pré-treinamento na prontidão para mudança de indivíduos sobre condições desfavoráveis de treinamento. Constatou-se que a liberdade de escolha de participar ou não do treinamento, suporte social e motivação para aprendizagem exercem forte influência na prontidão para mudança, nas fases de planejamento, execução e continuidade da intervenção.

Utilizando um desenho longitudinal, Coyle-Shapiro (2002) examina o processo de mudança envolvido na implantação de programa de qualidade total (TQM) e constata que a participação dos empregados na implantação é positivamente correlacionada com a participação do superior imediato, bem como com o grau de avaliação dos benefícios do TQM. Ademais, o autor observou que o modo pelo qual os empregados avaliam os benefícios do TQM é um preditor mais importante da participação subsequente, ou continuada, que o engajamento inicial no processo de implantação.

Por meio de um estudo de caso sobre um programa de mudança estratégica adotado por uma organização alemã do setor de aviação, Bruch, Gerber e Maier (2005) descrevem uma série de fatores considerados críticos para o sucesso da mudança organizacional. Para tanto os autores diferenciam os conceitos liderança da mudança e gerenciamento da mudança, sendo o primeiro um conjunto de tomadas de decisões acerca dos objetivos da implementação e meios para realizá-la, enquanto o segundo compreende decisões acerca da realização do processo de implantação e formas de manutenção e controle sistemático. Os aspectos apontados como críticos relacionados a liderança da mudança foram a definição clara dos objetivos da mudança e do design da intervenção, o estabelecimento de prioridades e ajuste da mudança à cultura da empresa. Em relação ao gerenciamento da mudança, os aspectos mais ressaltados foram a criação de aceitação e credibilidade, envolvimento de pessoas-chaves no processo, manutenção do “*momentum*” e sustentação dos efeitos da mudança.

Concluindo, Weick e Quinn (1999), por meio de extensa revisão de estudos no campo de mudança organizacional nos anos 90, apontam um desenvolvimento considerável na produção teórica sobre o tema neste período, apesar do fato de “poucas proposições teóricas serem repetidas com dados e desenvolvimentos adicionais e poucos pareceres serem reiterados com comprovação empírica” (p. 363). De fato, a produção de dados empíricos sistematizados que corroboram os modelos e teorias de base no campo da mudança

organizacional constitui condição elementar à construção de um corpo teórico sólido e cientificamente estruturado. Esses autores apontam que a reconceitualização de mudança organizacional em termos de mudança institucional é um passo para a solução dos problemas nesse campo. O capítulo que se segue aborda algumas tentativas de estudo da mudança organizacional sob o enfoque institucionalista.

## **Capítulo 2. O institucionalismo**

Tal como exposto anteriormente, o institucionalismo enfatiza o amplo ambiente social e cultural como o contexto em que as organizações são enraizadas (Scott, 1995) e reconhece a importância de esquemas interpretativos, elementos simbólicos, crenças e valores para a compreensão do comportamento macro-organizacional. O presente capítulo busca descrever essa abordagem e como a mudança organizacional tem sido estudada a luz dos argumentos desta teoria. O capítulo segue a seguinte estrutura:

1. A primeira parte consiste numa introdução acerca da emergência de propriedades institucionais no estudo organizacional e uma justificativa para a escolha do institucionalismo como teoria de base para o estudo;
2. Em seguida é apresentada uma breve descrição das origens dessa abordagem e definições de instituição;
3. A seção seguinte descreve os modelos de análise da vertente organizacional do institucionalismo;
4. Finalizando com os estudos de mudança organizacional desenvolvidos sob os argumentos desta teoria.

### **2.1 Mudança de época e emergência de propriedades institucionais**

A natureza dedutiva da mudança organizacional é um aspecto presente nas definições e modelos de vários teóricos da área (Lima e Bressan, 2003). Segundo esse raciocínio, organizações tendem a mudar, frente a demandas de seu ambiente político, econômico, social, tecnológico, dentre outros. Por isso, entender as origens da mudança organizacional dentro de seu contexto mais amplo é assumir que este é um fenômeno multinível (Neiva, 2003), cujo conteúdo, processo e contexto não podem ser desconectados ou reduzidos a uma simples dimensão (Mintzberg e Westley, 1992).

A importância do estudo do ambiente em que as organizações estão inseridas é destacada por Loiola, Bastos, Queiroz e Silva (2004), os quais argumentam que estas não existem em um vácuo social. O ambiente também desempenha um papel central na teoria institucional, pois este é concebido como o espaço de construção e difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade das organizações (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004). Portanto, algumas considerações acerca da conjuntura atual global se fazem pertinentes para justificar a escolha da perspectiva institucional para o estudo da mudança organizacional.

Baseado nas proposições teóricas de Castells (1998), Silva (2003) afirma que as recentes transformações nas relações de produção, relações de poder, experiência humana e cultura dominantes são fortes indicadores de uma mudança de época histórica. Segundo esse autor, o sistema econômico emergente, é comandado pela produtividade (derivada da inovação tecnológica) e competitividade (derivada da inovação institucional).

No plano político, Silva (2003) salienta que as regras nacionais do Estado-nação foram redefinidas como “barreiras”, cujo significado simbólico negativo é usado para convencer-nos que é preciso derrubá-las. “As políticas mais relevantes para o futuro das sociedades nacionais não são formuladas nem tomadas por autoridades nacionais dentro do seu próprio território geográfico. Agora esses processos ocorrem nos espaços transnacionais de mecanismos supranacionais (Organização Mundial do Comércio, Fundo Monetário Internacional, etc.), suas conseqüências são materializadas em acordos multilaterais e organizações internacionais” (p.78).

Esse mesmo autor enfatiza os avanços revolucionários da tecnologia da informação como responsáveis pela extinção de vários tipos de fronteiras (geográficas, ideológicas, administrativas), alteração da compreensão e uso de diversos conceitos (como tempo, distância, controle, alcance e etc) e o caráter simultâneo de insumo e produto da informação. “Com isso o capitalismo determina o fim da era da posse e início da era do acesso” (Rifkin, 2000, citado por Silva, 2003). Tarapanoff (2001) afirma que “construir uma sociedade na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento é o desafio que se impõe a todas as nações e corporações do mundo atual.” (p. 19).

Rousseau (1997) argumenta que houve uma mudança no próprio significado de organização e isso reflete em novas formas de concepção e estudo de antigas variáveis do comportamento organizacional. Segundo esse autor, as organizações deixam de ser concebidas como entidades (organizações) e passam a ser concebidas como processo (organizando). Essa mudança se traduz em atividades que antes eram predominantemente repetitivas que se tornam novas, redes que eram baseadas em papéis e agora formadas em torno de conhecimento, carreiras antes baseadas na empresa e agora cada vez mais dependente de recursos pessoais e estruturas de trabalho centradas em normas e regras e agora construídas pelas pessoas que fazem o trabalho.

Em suma, teóricos de diferentes áreas apontam que avanços tecnológicos, novos meios de produção, comunicação e transmissão de dados, arranjos estruturais e etc. caracterizam um mundo qualitativamente diferente. Segundo Silva (2003), em meio a essa mudança de

época, a vulnerabilidade generalizada das organizações emerge como um problema social global. Essa vulnerabilidade ocorre quando “o conjunto dominante de regras do jogo do desenvolvimento – Visão de mundo, valores, crenças, premissas, conceitos, enfoques, teorias, modelos, paradigmas, objetivos, políticas, prioridades, estratégias e etc. – entram numa crise de legitimidade, perdendo sua vigência por causa de suas conseqüências negativas do desenvolvimento praticado sob sua influência” (p.66).

Diante deste cenário (que já não é mais o que era, mas ainda não é o que será), as organizações enfrentam novas demandas, cujas soluções exigem uma interpretação diferenciada de seu ambiente, completo abandono de estratégias consideradas garantia de sucesso no passado, aquisição de novos arranjos estruturais e um renovado rol de comportamentos. Segundo Neiva (2004), como ainda não se pode prever o que se caracteriza os novos tempos, tem-se atualmente uma “fotografia fora de foco”, donde sobressaem as pressões ambientais para que as organizações realizem processos de mudança.

Silva (2003) elucida que o futuro não existe pronto esperando por nós em uma esquina do tempo. O futuro não é descoberto, mas sim “construído diariamente pelas percepções, decisões e ações da trama de relações que influenciam o desenvolvimento mundial (...) Não existindo, o futuro não pode ser previsto” (p. 96). Essa estrada, que é construída e percorrida ao mesmo tempo, exige um novo conceito de pressa e tomada de decisão, os quais já incorporamos, mas ainda não os entendemos completamente. Isso significa que a velocidade de reação imposta pelo ambiente às organizações constrói um padrão de resposta que é seguido cerimonialmente, sem uma análise detalhada de sua real efetividade.

A impetuosa busca por crescimento e sustentabilidade tem levado gestores a realizarem mudanças em suas organizações sem compreender a gênese de sua vulnerabilidade, nem como esta se manifesta (Silva, 2003). “Nunca tantos líderes e gerentes estiveram tão pressionados para mudar sem entender *por que* devem mudar, *o que* deve ser mudado e para o benefício de *quem* a mudança deve ocorrer. Perplexos, muitos se refugiam nas perguntas do tipo *como* mudar, transformando-se em reféns de propostas instrumentais, como planejamento estratégico, qualidade total e reengenharia” (p. 65).

Dessa forma, a urgente necessidade de alcance de vantagens competitivas aliada à insegurança para lidar com poderosas pressões de natureza inédita e de fontes difusas compelem as organizações a obedecer a respostas padronizadas e se conformar com novas práticas gerenciais, de maneira quase síndrômica, sem uma preocupação inicial com sua

validade e formas de customização. Esse efeito foi observado por Powell (1995), o qual concluiu que quando a adoção de programas de qualidade total (TQM) é dirigida mais por pressões de conformidade do contexto organizacional que exigências técnicas, as organizações ganham mais benefícios de legitimidade que benefícios de performance com a implantação de tais programas.

Os achados de Westphal e Shortell (1997) também ilustram tal situação frente à disseminação de programas de qualidade total (TQM) em hospitais médico-cirúrgicos nos EUA. Segundo os resultados desses autores, os primeiros hospitais a adotar programas de qualidade, motivados por ganhos de eficiência técnica, em meados de 1985, foram mais propensos a adaptar diferentes abordagens de TQM para a melhor adequação as suas necessidades e capacidades. Essa adequação foi positivamente associada a ganhos de performance e eficiência técnica. Em contra partida, os hospitais que adotaram programas de qualidade mais recentemente, em meados de 1993, experimentando pressões para incorporação de práticas reforçadas pelo ambiente, foram mais propensos a imitar modelos e definições de TQM implantados pelos outros hospitais. A cópia, ou conformidade aos padrões de adoção do TQM, foi negativamente associada com benefícios de efetividade organizacional e positivamente associada com os benefícios de legitimidade.

Portanto, organizações são forçadas a incorporar práticas e procedimentos definidos e reforçados pelo contexto como os mais apropriados e convenientes. Aquelas que o fazem, elevam sua legitimidade frente ao ambiente em que estão inseridas e aumentam seus prospectos de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (Meyer e Rowan, 1977).

Várias teorias buscam explicar a relação da organização com o ambiente e como este influencia sua estrutura, estratégia, cultura e processos de mudança. Segundo Scott (1995) assumir uma perspectiva institucional é enfatizar a importância dos elementos psicológicos, sociais e políticos no estudo do fenômeno social de uma forma geral e das organizações de uma forma específica. “Em contraste com a maioria das perspectivas recentes, as quais enfatizam a importância de forças materiais – tecnologias, recursos, sistemas de produção – o institucionalismo chama atenção para o papel de forças ideacionais – sistemas de conhecimento, crenças e regras – na estrutura e operações das organizações” (p. XIII).

Em contrapartida, a teoria institucional não é frequentemente considerada uma teoria de mudança organizacional, mas sim uma explicação da similaridade e estabilidade de arranjos organizacionais em um dado contexto ou população de organizações (Greenwood

e Hinings, 1996). Contudo, esses mesmos autores assumem que o institucionalismo contém idéias e sugestões que, quando elaboradas, fornecem um modelo explicativo da incidência da mudança radical e amplitude que esta alcança. Por meio de extensa revisão de literatura na área de mudança organizacional, Weick e Quinn (1999) sugerem como uma das soluções para os problemas das pesquisas nesse campo a reconceitualização de mudança organizacional em termos de mudança institucional.

Concluindo, a mudança de época apontada por Silva (2003) mostra a emergência de propriedades institucionais, as quais precisam ser consideradas nas explicações acerca dos processos de mudança organizacional. Considera-se, assim, que a compreensão do processo de mudança exige uma abordagem integrativa, que considere tanto aspectos concretos, objetivos e racionais da organização e seu ambiente – recursos financeiros, materiais, tecnológicos, informacionais, estrutura formal, processos de transformação, mecanismos técnicos de coordenação e controle e produto final – quanto os aspectos intangíveis, subjetivos e institucionais – compreensão difundida da realidade pelos atores sociais, estrutura informal, normas, valores, atitudes, scripts e esquemas.

O modelo proposto por Greenwood e Hinings (1996) busca explicar a incidência da mudança radical e o processo pelo qual ela ocorre, dentro da perspectiva institucional, relacionando os contextos institucional e mercadológico e as dinâmicas intra-organizacionais. Essa proposta é condizente com os recentes desenvolvimentos da teoria organizacional e com a agenda de pesquisa proposta pelos teóricos dessa área.

## **2.2 Origens do institucionalismo**

O institucionalismo consiste numa abordagem teórica distinta que busca explicar os mecanismos pelos quais as ações sociais, políticas e econômicas ocorrem e como as escolhas sociais são modeladas, mediadas e canalizadas por determinados arranjos (DiMaggio e Powell, 1991). Tolbert e Zucker (1999) apontam que trabalhos sob a bandeira institucional têm investigado uma vasta gama de fenômenos, como a expansão de políticas específicas de pessoal, redefinição da missão organizacional e de suas estruturas e formulações de políticas nacionais e internacionais por organizações governamentais.

O institucionalismo tem suas origens em várias áreas do conhecimento – economia, sociologia, ciência política, relações internacionais, dentre outras – o que dificulta a convergência de seus diferentes enfoques em um único conjunto de definições, pressupostos e metas. Tolbert e Zucker (1999) declaram que, “ironicamente, a abordagem institucional ainda há que se tornar institucionalizada” (p. 196), pois há pouco consenso



sobra a definição de conceitos-chaves, conjunto central de variáveis-padrão e métodos de pesquisa.

DiMaggio e Powell (1991) afirmam que o institucionalismo assume diferentes significados nas disciplinas onde é estudado, porém o que unifica os múltiplos enfoques desta teoria é o ceticismo comum frente a concepção atomística dos processos sociais, bem como uma convicção compartilhada de que os arranjos institucionais e os processos sociais são significativos. Esses autores apresentam algumas definições do conceito de instituição nas áreas em que estas são abordadas, as quais são sumarizadas na Tabela 2.

Tabela 2. Definições de instituição citadas originalmente por DiMaggio e Powell (1991).

<b>Área</b>	<b>Definição de instituição</b>
<b>Economia institucional</b>	“Regularidades em interações repetitivas, (...) costumes e regras que fornecem um conjunto de incentivos e restrições para os indivíduos (North, 1986, p.231).
<b>Economia organizacional</b>	Estruturas de governança, arranjos sociais orientados para minimizar custos de transações (Williamson, 1985)
<b>Relações internacionais</b>	Regimes são um conjunto de princípios implícitos e explícitos, normas, regras, procedimentos de tomada de decisão em torno dos quais as expectativas dos atores convergem em uma dada área das relações internacionais (Krasner, 1983, p.2).
<b>Sociologia</b>	Práticas reconhecidas que consistem em papéis facilmente identificáveis, combinados com uma coleção de regras ou convenções que governam a relação entre os ocupantes desses papéis (Young, 1986, p.107)

Segundo Jepperson (1991), instituição representa uma ordem social ou seqüências de interação padronizadas, sendo que institucionalização corresponde ao processo por meio do qual as interações se tornam padronizadas.

Muita confusão tem sido feita em torno dos conceitos de instituição e organização, os quais são corriqueiramente usados como sinônimos na linguagem popular. Schvarstein (1995), citado por Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004), apresenta uma distinção entre esses dois conceitos, bem como esclarece a natureza das relações que os une. Segundo esse ator, instituições são corpos normativos de natureza jurídica e cultural, integrados por idéias valores, crenças e leis que determinam as formas de intercâmbio social. São exemplos de instituições: casamento, trabalho, justiça, religião, salário, tempo livre, etc. Trata-se de um nível de realidade social que define o que está estabelecido, o conjunto de normas e valores que são dominantes e que estabelecem os papéis que sustentam a ordem social. Segundo DiMaggio e Powell (1991) sociólogos admitem uma vasta gama de coisas

e comportamentos que podem ser institucionalizados, desde apertos de mão a departamentos de planejamento estratégico, ao contrário de economistas e cientistas políticos, os quais focalizam apenas as regras econômicas e políticas vigentes.

Por outro lado, organizações correspondem ao lugar em que as instituições se materializam e exercem seus efeitos sobre os indivíduos. Sendo assim, empresas, indústrias, escolas, órgãos públicos, hospitais, etc. são mediadores na relação entre as instituições e as pessoas. Um hospital, por exemplo, não materializa apenas os aspectos prescritos na “instituição saúde” (papéis instituídos de médico e paciente, modos instituídos de tratamentos e desempenho, etc.), como também a “instituição trabalho” (horário, salário, férias, etc.), “instituição religião” (presença de uma capela, imagens, etc.), dentre outras. Assim, são muito fluidas as barreiras entre organizações e instituições, sendo que estas condicionam e limitam a autonomia das organizações definirem suas próprias normas.

A definição de instituição proposta por Scott (1995) busca integrar os vários significados que este conceito assume e explicar as diferentes posições adotadas pelos analistas institucionais com base na combinação entre a natureza da estrutura e meios de transmissão das instituições.

Segundo esse teórico, instituições consistem em estruturas cognitivas, normativas e regulativas e atividades que fornecem estabilidade e significado para o comportamento social, as quais são transmitidas por meio da cultura, estruturas e/ou rotinas e são operadas em múltiplos níveis de jurisdição. A Tabela 3, originalmente proposto por Scott (1995), ilustra os elementos da estrutura de uma instituição e seus meios de transmissão.

Tabela 3. Elementos da estrutura de uma instituição e seus meios de transmissão (Scott, 1995).

<b>Meios de transmissão</b>	<b>Elementos</b>		
	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
Cultura	Regras	Valores	Categorias
	Leis	Expectativas	Tipificações
Estruturas	Sistemas de governança	Regimes	Isomorfismo estrutural
	Sistemas de poder	Sistemas de autoridade	Identidades
Rotinas	Complacência	Conformidade	Desempenho de grupos
	Obediência	Desempenho das tarefas	Scripts

*Instituições como sistemas regulativos*

Segundo Scott (1995), economistas tendem a conceber instituições como sistemas regulativos. Para os teóricos deste campo, as estruturas são vistas como o principal transporte das regras institucionais. Similarmente, cientistas políticos e sociólogos políticos focalizam a criação de regimes que têm como objetivo, por exemplo, restringir conflitos destrutivos ou comportamentos competitivos entre firmas nacionais.

Esse autor argumenta que analistas que vêem instituições primariamente como sistemas regulativos, tendem a ser realistas sociais em sua ontologia, os quais consideram que “o mundo social existe independentemente de sua apreciação por parte do indivíduo (...), não é algo que o indivíduo cria – simplesmente existe do lado de fora” (Burrell e Morgan, 1979, p.4, citados por Scott, 1995). Atores individuais e coletivos são concebidos como tendo interesses, os quais são perseguidos de maneira intencional e racional. No entanto, os atores sociais freqüentemente buscam interesses conflituosos e diferenças precisam ser resolvidas. Regras e leis são formuladas constituindo, assim, um mecanismo regulatório. Atores obedecem a essas regras primariamente sem interesses próprios ou conveniência, mas sim para evitar sanções.

*Instituições como sistemas normativos*

Enfatizar os aspectos normativos das instituições é dar prioridade a crenças morais e obrigações internalizadas como a base do significado e ordem social. Nessa concepção, segundo Scott (1995), o comportamento não é guiado primariamente por interesses próprios, mas sim pela consciência do papel desempenhado pelo ator em uma determinada situação social e uma preocupação em agir de acordo com esse papel e de acordo com as expectativas dos outros e padrões internalizados de conduta. Tal como os teóricos que enfatizam aspectos regulativos das instituições, aqueles que enfatizam os elementos normativos também tendem a ser realistas sociais, porém, enfatizando que indivíduos são fortemente influenciados por normas coletivas e valores que impõem obrigações sociais, limitando suas escolhas.

Scott (1995) salienta que desde os fundadores até os mais recentes teóricos, a maioria dos sociólogos concebe as instituições como sistemas normativos – sistemas de expectativas normativas e obrigações internalizadas.

### *Instituições como sistemas cognitivos*

A mais recente concepção das instituições as vê como compostas primariamente de elementos cognitivos. Em suas versões mais completamente desenvolvidas, uma visão cognitiva das instituições substitui os pressupostos dos realistas sociais pela visão dos construcionistas sociais. Segundo essa linha, as pessoas não descobrem a realidade, mas sim a constroem (Scott, 1995). Segundo uma perspectiva cognitiva, instituições não são um conjunto de regulamentações ou normas coletivas, mas sim sistemas de conhecimento. Scott (1995) destaca o papel da revolução cognitiva na psicologia como uma das bases para o surgimento desse pensamento.

Meyer e Rowan (1977) foram os primeiros teóricos a aplicar uma concepção cognitiva das instituições para explicar a criação e legitimação das formas organizacionais. Esses teóricos se referem às instituições como sendo transportadas pela cultura, desde níveis mais específicos, como a cultura corporativa de uma dada organização, a níveis mais amplos e abrangentes, como uma população de organizações, uma sociedade e o mundo.

DiMaggio e Powell (1991) ressaltam que até mesmo dentro da teoria organizacional, institucionalistas variam em relação a ênfase dada a aspectos de níveis micro e macro organizacionais, aos pesos relativos dos elementos normativos e cognitivos das instituições e a importância atribuída aos meios de transmissão das mesmas. Considerando que o presente trabalho se pauta exclusivamente na ramificação organizacional da teoria institucional, as próximas seções buscam explicar essas diferenças por meio da distinção entre o velho, o novo e o *neo* institucionalismo no campo organizacional.

### **2.3 O institucionalismo na análise organizacional**

Considerado a origem do novo institucionalismo, o trabalho de Meyer e Rowan (1977) “*Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*” provocou uma mudança na forma de pensar a estrutura e a natureza da decisão organizacional, por meio da qual se produz essa estrutura. O argumento principal desses autores desafiou o determinismo da adequação das estruturas às contingências, elucidando que nem sempre a estrutura mais eficiente é a escolhida. Isso acontece porque, segundo esses autores, as estruturas organizacionais possuem tanto propriedades racionalizadas e capacidade de gerar ação, quanto significados compartilhados socialmente. Os elementos estruturais são reforçados pelo amplo contexto organizacional adquirindo propriedades simbólicas. Tolbert e Zucker (1999) apontam que o conceito de estruturas institucionalizadas é dirigido

àquelas estruturas consideradas por um grupo social como as mais necessárias e convenientes, dotadas de propriedades simbólicas e escolhidas cerimonialmente, sem serem necessariamente as mais eficientes.

Por meio da análise do referido trabalho e suas conseqüências, Tolbert e Zucker (1999), identificaram três grandes implicações das idéias trazidas por ele. A primeira é a de que a adoção da estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle das atividades de seus membros. A segunda implicação refere-se à idéia de que o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência dos mecanismos de coordenação e controle das atividades de produção. A terceira implicação exprime a noção de que organizações sobrevivem a despeito de ineficiências evidentes, que, pela lógica, deveriam levá-las ao fracasso.

Meyer e Rowan tecem seus argumentos a partir de anomalias empíricas observadas por toda uma geração de pesquisadores: uma enorme lacuna entre elementos estruturais formais e como as atividades são realizadas no dia-a-dia. Conforme o conceito de estruturas frouxamente acopladas (March e Olsen, 1976; Weick, 1976, citados Meyer e Rowan, 1977), os autores elucidam que os elementos estruturais são apenas frouxamente ligados uns aos outros e às atividades, uma vez que regras são frequentemente violadas, muitas decisões tomadas não são implementadas, ou implementadas com conseqüências incertas, tecnologias frequentemente têm eficiência problemática e sistemas de avaliação e inspeção são subvertidos ou vagos. DiMaggio e Powell (1991) destacam que esses achados provocaram esforços para substituir teorias racionais de contingência técnica por explicações mais consistentes com a realidade organizacional observada pelos pesquisadores.

Segundo Meyer e Rowan (1977), os elementos da estrutura formal são profundamente enraizados na compreensão da realidade social e refletem a mesma. Muitas das estratégias, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas são apoiados pela opinião pública, pela visão de atores sociais importantes, pelo conhecimento legitimado pelos sistemas educacionais, pelo prestígio social, pelas leis e pelas definições de negligência e prudência usadas pelas cortes. Esses elementos da estrutura formal são manifestações de poderosas regras institucionais, as quais funcionam como mitos.

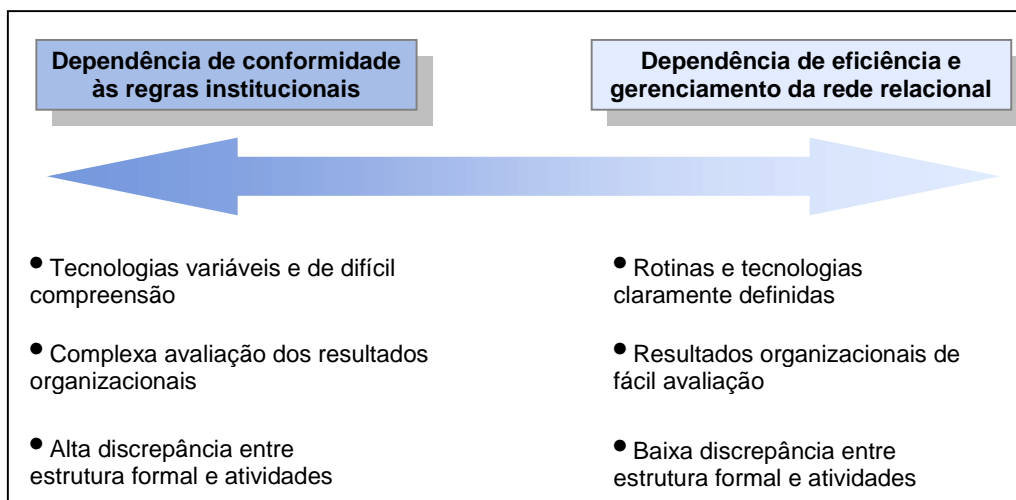
Os mitos que geram a estrutura organizacional são concebidos como prescrições racionalizadas e impessoais que identificam vários propósitos sociais como sendo técnicos e especificam, com força de lei, os meios apropriados para perseguir esses propósitos

técnicos (Meyer e Rowan, 1977). Eles precisam, portanto, ser aceitos como legítimos, à parte de avaliações de seus impactos nos resultados organizacionais. Organizações que o fazem, ganham legitimidade, recursos, estabilidade e aumentam seus prospectos de sobrevivência.

A teoria proposta por esses autores, todavia, não é determinista ao ponto de considerar que toda organização sustenta uma estrutura frouxamente acoplada, assim como não prevê que o sucesso de toda e qualquer organização depende exclusivamente da incorporação cerimonial das regras institucionais. Meyer e Rowan (1977) elucidam que organizações que utilizam rotinas e tecnologias claramente definidas e seus resultados podem ser facilmente avaliados pelo mercado são mais dependentes de eficiência e gestão. Por outro lado, organizações como escolas, unidades de pesquisa e desenvolvimento, hospitais e burocracias governamentais utilizam tecnologias variáveis e ambíguas para produzir resultados que são difíceis de serem avaliados. Participantes internos e externos reclamam por regras institucionalizadas que promovem confiança e crédito nos resultados e afastam a organização do fracasso.

Dessa forma, pode-se conceber um continuum ao longo do qual as organizações podem ser ordenadas, conforme ilustrado na Figura 4. Em uma extremidade se encontram aquelas sobre forte controle de seus resultados e cujo sucesso depende do gerenciamento de sua rede relacional. Na outra extremidade se encontram organizações altamente institucionalizadas cujo sucesso depende da confiança e estabilidade alcançada pelo isomorfismo com as regras institucionalizadas. Segundo esses teóricos, o grau de dependência da sobrevivência organizacional a demandas institucionais determina a firmeza do alinhamento entre estrutura e atividades.

Figura 4. Grau de dependência de conformidade às regras institucionais.



*O novo e o velho institucionalismo*

Em suma, o novo institucionalismo focaliza influências macro organizacionais e princípios institucionais no contexto de organizações formais. Essa abordagem, no entanto, é fundamentada no velho institucionalismo de Philip Selznick (1949; 1957), citado por DiMaggio e Powell (1991), o qual destaca questões da dinâmica interna das organizações com um foco estreitamente político na análise do conflito grupal e estratégia organizacional.

Essas duas abordagens guardam algumas similaridades, tais como um ceticismo compartilhado frente a modelos racionais de análise organizacional e a concepção da institucionalização como um processo que torna as organizações menos passíveis de controle instrumental racional, limitando as opções que ela pode perseguir. Ambas as abordagens enfatizam a relação entre a organização e seu ambiente e ambas asseguram revelar aspectos da realidade organizacional inconsistentes com suas prescrições formais (DiMaggio e Powell, 1991).

Entretanto, as duas abordagens diferem em vários aspectos, sumarizados na Tabela 4, proposto originalmente por DiMaggio e Powell (1991).

Tabela 4. Diferenças entre o novo e o velho institucionalismo (DiMaggio e Powell 1991).

Aspectos	Institucionalismo	
	Velho	Novo
Conflitos de interesse	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses investidos	Imperativo da legitimidade
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Onde a organização está acoplada	Comunidade local	Área, setor ou sociedade
Natureza do acoplamento	Cooptação	Constitutiva
Locus de institucionalização	Organização	Área ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Base da crítica ao utilitarismo	Teoria de agregação de interesses	Teoria da ação
Evidências da crítica ao utilitarismo	Consequências não esperadas	Atividades não refletidas
Formas chave de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, <i>scripts</i> e esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição

No velho institucionalismo questões de influência e coalizões são centrais para análise organizacional. No novo institucionalismo, no entanto, conflitos de interesse dentro e entre organizações têm uma importância reduzida. Apesar de ambas as abordagens concordarem que a institucionalização limita a racionalidade organizacional, elas identificam diferentes fontes de limitação ou inércia, sendo que o velho institucionalismo enfatiza os interesses investidos por indivíduos ou grupos dentro da organização, resultado de tratados e alianças, ao passo que o novo ressalta a relação entre estabilidade e legitimidade.

Em relação à estrutura organizacional, o velho institucionalismo utiliza padrões de influência, coalizões, cliques e elementos particulares de recrutamento e promoção para ilustrar como a estrutura informal se desvia e limita certos aspectos da estrutura formal. O novo institucionalismo por sua vez, aloca irracionalidade na própria estrutura formal, atribuindo a difusão de certos departamentos e procedimentos operacionais às influências inter-organizacionais, conformidade e propriedades culturais persuasivas.

As abordagens também diferem quanto à concepção de ambiente organizacional, sendo que os autores de trabalhos iniciais consideram que as organizações estão acopladas a comunidades locais, imersas em redes de influência baseadas em interações “face a face” com outras organizações, fazendo com que a mudança seja considerada uma parte endêmica do desenvolvimento adaptativo da organização. Em contraste, autores de trabalhos recentes consideram que o ambiente exerce influência de uma maneira mais sutil, penetrando as organizações e criando padrões e categorias, por meio das quais os indivíduos avaliam as estruturas e ações, aumentando a estabilidade dos componentes organizacionais e reduzindo a variedade entre organizações.

Apesar do velho e novo institucionalismo rejeitarem a visão de que o comportamento organizacional é a mera soma das ações individuais, eles o fazem conforme pressupostos de áreas distintas. O velho institucionalismo considera que organizações são ferramentas recalcitrantes, cujos esforços para agregar e direcionar os diferentes interesses dos grupos resultam em conseqüências inesperadas. Quanto ao novo institucionalismo, a rejeição da intencionalidade é fundamentada na teoria da ação individual, a qual enfatiza as ações não refletidas, hábitos e rotinas.

Segundo o velho institucionalismo, organizações se tornam institucionalizadas quando estas se encontram imersas em sistemas de valores internalizados pelos indivíduos, os quais experimentam comprometimento com as estruturas e processos organizacionais e suas preferências são modeladas por normas e atitudes. O novo institucionalismo, no entanto, concebe a institucionalização como um processo cognitivo. Ao invés de valores,



normas e atitudes, essa abordagem prioriza scripts, tipificações compartilhadas, regras, rotinas e esquemas considerados garantidos e certos como os elementos constitutivos das instituições.

### *O neo institucionalismo*

A distinção entre o velho e o novo institucionalismo na análise organizacional possui um caráter exploratório, posto que a tendência dos teóricos nesse campo é a construção de uma teoria ampla e multidimensional, ao invés de uma unilateral cognitiva. Os pressupostos dessas abordagens têm sido investigados e desenvolvidos, bem como esforços têm sido empregados para a análise “do que foi perdido na mudança do velho para o novo institucionalismo” (DiMaggio e Powell, 1991, p. 27).

Recentemente, pesquisadores têm identificado um considerável progresso a partir da combinação de sistemas de significados, elementos simbólicos, processos regulativos e sistemas de governança nas explicações do comportamento macro organizacional (Scott, 1994, citado por Greenwood e Hinings, 1996) Esse novo direcionamento reflete a convergência de proposições do velho e do novo institucionalismo, configurando uma nova e ampla agenda de pesquisa, a qual inclui temas como estratégia, poder, eficiência e mudança. DiMaggio e Powell (1991), Greenwood e Hinings (1996), dentre outros teóricos, denominam essa tendência de neo institucionalismo.

O modelo de mudança organizacional proposto por Greenwood e Hinings (1996), objeto de investigação do presente trabalho, reflete essa tendência. Segundo esses autores, o que torna possível a construção de um modelo explicativo da mudança organizacional baseado na teoria institucional é a consideração tanto dos aspectos contextuais, quanto aspectos da dinâmica interna das organizações.

Apesar de não haver consenso acerca de se o neo institucionalismo corresponde a uma abordagem teórica distinta, Scott (1995) sugere que uma visão mais ampla dos processos institucionais nas organizações pode ser constatada no trabalho de DiMaggio e Powell (1983).

Tentando responder a pergunta “por que existe tamanha homogeneidade de formas e práticas organizacionais?”, DiMaggio e Powell (1983) argumentam que, na medida em que organizações na mesma linha de negócios são estruturadas dentro de um campo específico, poderosas forças emergem e as direcionam para se tornar mais parecidas umas com as outras.

Segundo esses autores, organizações mudam suas metas, desenvolvem novas práticas, assim como outras organizações se inserem no mesmo campo, promovendo certo grau de variação a curto prazo. As inovações organizacionais são difundidas e adotadas pelos atores, em princípio, para o aumento de performance. No entanto, na medida em que tais inovações se difundem dentro do campo organizacional, estas se tornam embutidas de propriedades que vão além dos requerimentos técnicos de performance, criando-se um modelo visto como correto e aceito cerimonialmente. Dessa forma, “a longo prazo, atores organizacionais, por meio de decisões racionais, constroem em torno de deles mesmos um ambiente que limita suas habilidades de mudar no futuro” (p. 148).

As tentativas de mudança para ganhar vantagens competitivas, evitar os obstáculos e a incerteza faz com as organizações se pareçam mais umas com as outras, configurando uma “jaula de ferro”, dentro da qual seria concedido um espaço limitado para a escolha organizacional.

Na visão de DiMaggio e Powell (1983) o conceito de isomorfismo, oriundo da ecologia das populações, é o que melhor captura o processo de homogeneização. Esses autores reformulam o conceito e o apresentam como a pressão institucional que direciona as organizações de um mesmo setor a adotar formas semelhantes de se organizar. A Tabela 5 sumariza os três mecanismos por meio dos quais as pressões isomórficas ocorrem: isomorfismo coercitivo, normativo e mimético.

Tabela 5. Mecanismos por meio dos quais as pressões isomórficas ocorrem.

<b>Mecanismos</b>	<b>Características</b>
<b>Coercitivo</b>	Resultado de pressões formais ou informais exercidas sobre as organizações por outras das quais elas são dependentes. As pressões podem se dar por meio da força (leis e requerimentos técnicos do estado), persuasão, ou um convite a se juntar em coalizões.
<b>Mimético</b>	É resultado de respostas padronizadas a incerteza (cópia de elementos de outras organizações). Esse mecanismo torna o processo decisório mais simples, fácil e menos dispendioso de recursos e tempo.
<b>Normativo</b>	É resultado primariamente da profissionalização (esforço coletivo de membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar a “produção de produtores” ). A profissionalização estabelece as normas de um conjunto de especialistas e cria expectativas de desempenho em torno dos mesmos.

Enquanto o novo institucionalismo de Meyer e Rowan (1977) concebe o processo de institucionalização como sendo de natureza cognitiva (um processo de tipificação e interpretação coletiva das estruturas), o conceito de isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell (1983) concebe esse processo de maneira mais ampla, envolvendo valores, normas e regras, além de aspectos cognitivos.

Scott (1995) afirma que o isomorfismo coercitivo corresponde a uma visão regulativa das instituições, pois as organizações se submetem a regras formais e informais, leis e mecanismos de fiscalização, primariamente para evitar sanções e conseqüências indesejadas.

Esse mesmo autor elucida que o isomorfismo mimético reflete uma visão cognitiva das instituições, pois a cópia de elementos de outras organizações e aceitação cerimonial de modelos reflete um padrão de resposta baseado em categorias sociais e tipificações, as quais nos ajudam a determinar que coisas e pessoas são similares, para serem tratadas similarmente, e que coisas e pessoas são diferentes, para serem tratadas diferentemente.

Seguindo o mesmo raciocínio, o isomorfismo normativo reflete uma visão normativa das instituições, pois a preocupação em agir de acordo com um determinado papel e de acordo com as expectativas dos outros, bem como padrões internalizados de conduta, limita as opções de escolha das organizações.

Considerando os três mecanismos pelos quais se manifesta o isomorfismo, DiMaggio e Powell (1983) propõem preditores da mudança isomórfica tanto no nível organizacional, quanto no nível setorial, os quais são sumarizados na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6. Preditores da mudança isomórfica (DiMaggio e Powell, 1983)

	<b>Preditores no nível organizacional</b>	<b>Preditores no nível setorial</b>
	1) Quanto maior a dependência de uma organização em relação a outra, mais parecidas elas se tornarão.	1) Quanto maior a dependência de um setor organizacional em relação a uma única fonte de recursos (ou fontes de recursos muito similares), maior o nível de isomorfismo.
<b>Coercitivo</b>	2) Quanto mais centralizada for a dependência de recursos de uma determinada organização, mais ela mudará isomórficamente para se assemelhar às organizações das quais é dependente.	2) Quanto mais um campo organizacional transaciona com agências do estado, maior o nível de isomorfismo.

Tabela 6 (Continuação). Preditores da mudança isomórfica (DiMaggio e Powell, 1983)

<b>Preditores no nível organizacional</b>	<b>Preditores no nível setorial</b>
<p data-bbox="491 338 847 539">3) Quanto mais incerta for a relação entre meios e fins, maior o grau em que uma organização irá se modelar de acordo com outras percebidas como bem sucedidas.</p> <p data-bbox="309 539 443 573"><b>Mimético</b></p> <p data-bbox="491 584 847 752">4) Quanto mais ambíguas forem as metas de uma organização, maior o grau em esta irá se modelar de acordo com outras percebidas como bem sucedidas.</p>	<p data-bbox="900 356 1256 524">3) Quanto menor o número de modelos organizacionais alternativos visíveis em um determinado setor, mais rápida a taxa de isomorfismo no setor.</p> <p data-bbox="900 584 1267 752">4) Quanto mais incertas forem as tecnologias ou ambíguas forem as metas das organizações de um setor, maior a taxa de mudanças isomórficas.</p>
<p data-bbox="491 792 847 960">5) Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas na escolha de gestores e pessoal, mais a organização será parecida com outras do mesmo campo.</p> <p data-bbox="309 965 451 999"><b>Normativo</b></p> <p data-bbox="491 994 847 1162">6) Quanto maior a participação dos gestores organizacionais em ligas e associações profissionais, mais a organização será parecida com outras do mesmo campo.</p>	<p data-bbox="900 808 1238 943">5) Quanto maior for a profissionalização em um dado setor, maior o nível de isomorfismo.</p> <p data-bbox="900 1025 1256 1126">6) Quanto mais estruturado for o setor, maior o nível de isomorfismo.</p>

Scott e Meyer (1991) aprofundam a discussão acerca do contexto institucional, identificando as dimensões estruturais dos mesmos e como cada uma delas influencia o número, a variedade, a estrutura e o funcionamento das unidades organizacionais.

Dentre as dimensões contextuais abordadas por esses autores, a distinção entre ambiente técnico e institucional é de grande relevância para o presente trabalho. Ambiente técnico é definido como o espaço no qual produtos e serviços são produzidos e comercializados, e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de produção. Essa dimensão é congruente a variável contexto mercadológico do modelo de Greenwood e Hinings (1996), a qual é definida no presente estudo como espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de produção. (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004; Scott e Meyer, 1991).

Por outro lado, o ambiente institucional corresponde ao espaço de elaboração de regras e requerimentos, os quais as organizações devem se conformar para ganhar suporte e

legitimidade. No modelo de Greenwood e Hinings (1996) essa dimensão é representada pela variável contexto institucional, definida como espaço de construção e difusão de idéias, crenças, normas, valores, regras e requerimentos que constituem os moldes para organizar e condicionam a legitimidade da organização. (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004; Dimaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991). Essas regras podem ser originárias de agências reguladoras estatais, associações profissionais, leis e sistemas de valores e crenças que definem como as organizações devem funcionar.

Scott e Meyer (1991) salientam que tais dimensões não são mutuamente exclusivas e enfatizam a dificuldade de distinção empírica entre regras técnicas e institucionais, pois quem formula as regras institucionais tenta fazer com que elas pareçam ter uma natureza técnica.

Mais tarde, Scott (1991) propõe um critério para a distinção entre contexto técnico e institucional, baseado no critério de Berger, Berger e Kellner (1973), citados pelo autor, para diferenciação entre estilo técnico e estilo cognitivo burocrático: a consciência tecnológica permite a clara distinção entre meios e fins, sendo que o último tem uma importância maior; No estilo cognitivo burocrático, não só é difícil a separação entre meios e fins, como eles têm igual (ou quase igual) importância. Dessa forma, tão importante quanto a concessão de uma carteira de motorista a um indivíduo, é a maneira pela qual essa concessão ocorre.

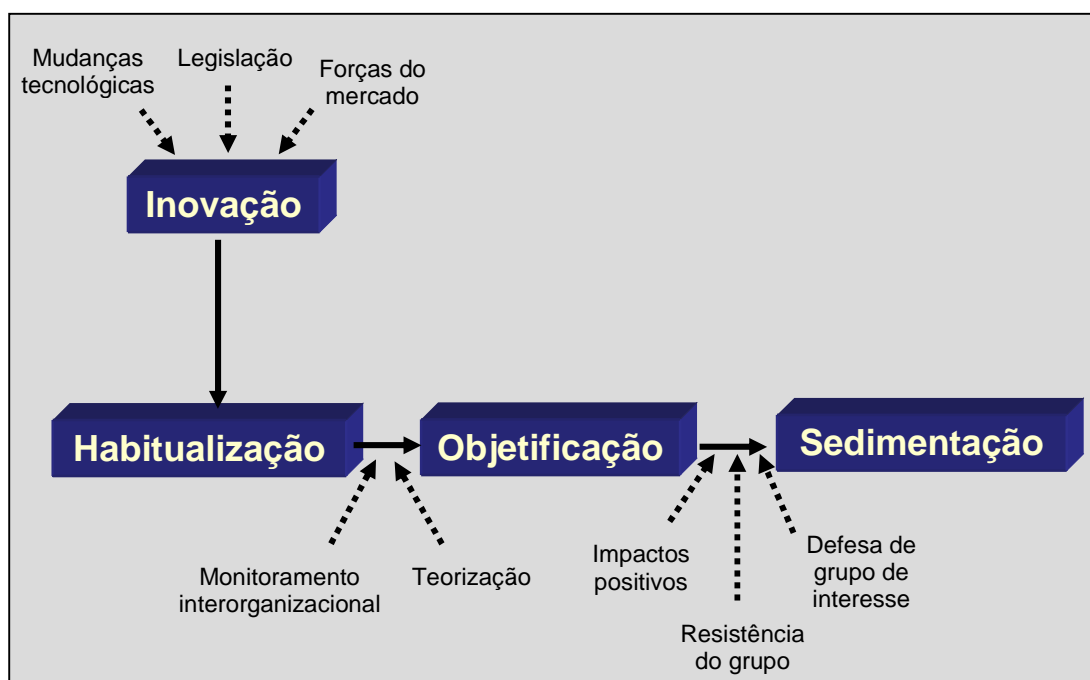
Greenwood & Hinings (1996) destacam que a análise da estrutura do contexto institucional em termos de *firmeza de acoplamento* e *permeabilidade setorial* traz importantes implicações para a compreensão do comportamento organizacional. Segundo esses autores, o firme acoplamento refere-se ao nível em que um determinado setor apresenta um conjunto centralizado e consistente de expectativas, combinado com mecanismos articulados de disseminação e monitoramento da complacência das organizações a essas expectativas. Em setores maduros, como contabilidade, direito e setores governamentais, existem mecanismos de disseminação muito claros e reforçados, bem como a presença de elevadas pressões coercitivas, miméticas e normativas. Em setores mais recentes e “menos desenvolvidos”, como biotecnologia, não existem moldes bem estipulados para organizar e por isso as pressões por conformidade são menos declaradas.

A permeabilidade setorial, por sua vez, se traduz no grau em que as idéias, crenças e valores originárias de um determinado setor são isoladas de idéias crenças e valores de outros setores. Alguns setores são relativamente fechados, ou não expostos a idéias de

outras arenas institucionais. Outros setores são mais abertos, permeáveis, e assim mais permissíveis a variação e mudança.

Tolbert e Zucker (1999) propõem um modelo de institucionalização, o qual é definido como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Segundo esses autores, comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por atores sociais se tornam habituais, à medida que são evocados com um mínimo de esforço de tomada de decisão em resposta a estímulos particulares. Tipificações são associados aos comportamentos habituais, o que implica na generalização dos significados atribuídos a ação. Dessa forma, Tolbert e Zucker (1999) sugerem que a institucionalização de ações acontece conforme 4 estágios: Inovação, habitualização, objetificação e sedimentação. A Figura 5 ilustra o modelo dos autores.

Figura 5. Processo de institucionalização (Tolbert e Zucker, 1999).



Em um dado contexto organizacional, inovações podem ocorrer por meio de mudanças e avanços tecnológicos, imposição de leis e regulamentações e pressões mercadológicas. Ao passo que tais inovações são utilizadas pelas organizações em respostas a problemas conjuntos ou similares, as ações se tornam cada vez mais embutida nos processos e estruturas organizacionais. Por meio da teorização e do monitoramento interorganizacional, as estruturas se difundem no contexto e assumem um consenso entre os decisores das organizações acerca de seu valor. Nesse estágio de semi-

institucionalização, correspondente a objetificação, as estruturas são concebidas como uma escolha ótima, dotada de legitimidade cognitiva e normativa geral. Por fim, o processo de sedimentação envolve a continuidade histórica da estrutura, ou seja, sua perpetuação por um período consideravelmente longo de tempo. Os autores concluem que a institucionalização total da estrutura depende do efeito conjunto da baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e correlação positiva com resultados desejados.

Oliver (1991) propõe uma tipologia de respostas estratégicas a processos institucionais, combinando proposições do institucionalismo e dependência de recursos. Esse autor elucida que o comportamento organizacional não é invariavelmente passivo frente a pressões e expectativas institucionais, bem como organizações não, necessariamente, se conformam a todas as condições do contexto institucional. Na visão do autor, o comportamento organizacional pode variar de conformidade passiva a resistência ativa em resposta a pressões institucionais, dependendo da natureza e contexto de tais pressões.

Oliver (1991) apresenta cinco tipos de respostas estratégicas utilizadas pelas organizações frente a pressões institucionais, as quais são sumarizadas na Tabela 7.

Tabela 7. Respostas estratégicas a pressões institucionais (Oliver, 1991)

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Exemplo</b>
Consentimento	Hábito	Seguir normas tidas como certas sem questionamento ou reflexão
	Imitação	Imitar modelos institucionais.
	Complacência	Obedecer a regras e aceitar as normas intencionalmente.
Compromisso	Equilíbrio	Equilibrar as expectativas dos múltiplos constituintes.
	Pacificação	Conciliar e acomodar determinados elementos institucionais.
	Barganha	Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais.
Evitação	Dissimulação	Disfarçar a não conformidade as regras.
	Distanciamento	Enfraquecer os laços institucionais.
	Escape	Alterar metas, atividades ou domínios.
Confrontação	Rjeição	Ignorar normas e valores explícitos.
	Desafio	Contestar requerimentos e regras.
	Ataque	Atacar a fonte da pressão institucional.
Manipulação	Cooptação	Submeter constituintes importantes a uma coalizão.
	Influência	Modelar valores e critérios convenientemente
	Controle	Dominar constituintes e processos institucionais

Oliver (1991) combina os tipos de respostas estratégicas com algumas características do contexto institucional (como as causas e as fontes das pressões institucionais, nível de incerteza, dentre outras) e propõe algumas hipóteses acerca do comportamento organizacional. Por exemplo, o autor sugere que quanto menor a percepção de legitimidade social que a organização pode atingir se conformando com as regras institucionais, maior será a probabilidade das organizações resistirem às regras. Da mesma forma, quanto menor for o nível de incerteza do ambiente e a interconectividade entre as organizações, maior será a probabilidade de resistência às regras institucionais pelas organizações.

Em resumo, o institucionalismo tem um foco diferenciado na análise organizacional por ressaltar a importância de elementos psicológicos, sociais e políticos no estudo do comportamento organizacional. Scott (1995) destaca que o institucionalismo está em ascensão, devido ao reconhecimento por parte de acadêmicos e profissionais da importância do contexto sócio-cultural que envolve e mantém as formas organizacionais.

Apesar do progresso observado pela reformulação de argumentos iniciais e combinação de proposições do novo e do velho institucionalismo, o desenvolvimento dessa teoria depende do aperfeiçoamento contínuo dos modelos aqui apresentados, primordialmente, por meio do teste empírico. Powell (1991) aponta três aspectos gerais que devem fazer parte de pesquisas futuras: 1) A constatação de que o contexto institucional e contexto mercadológico não estão em oposição; 2) A constatação de que organizações institucionalizadas não são tão passivas e ineficientes na manipulação de símbolos quanto se afirma; 3) Busca de uma maior compreensão das fontes de heterogeneidade e processos que levam a mudança organizacional no contexto institucional. A próxima seção aborda especificamente esse último aspecto.

## **2.4 Institucionalismo e mudança organizacional**

Recapitulando a afirmação de DiMaggio e Powell (1993), “atores organizacionais, por meio de decisões racionais, constroem em torno de deles mesmos um ambiente que limita suas habilidades de mudar no futuro” (p. 148), constata-se que o institucionalismo busca explicar o processo pelo qual organizações, enfrentando as mesmas pressões contextuais, são pressionadas a assumir formas similares de estruturação. Fica claro que tal abordagem não constitui uma explicação do fenômeno de mudança organizacional, mas sim do isomorfismo presente no contexto organizacional.



Powell (1991) declara que a consideração de certos aspectos, antes negligenciados pelos argumentos iniciais dessa teoria, como a natureza tempo-dependente do processo de institucionalização e o surgimento de oportunidades de ação em meio ao conflito de limitações institucionais, abre possibilidade para explicação da heterogeneidade e mudança organizacional. Assim, as fontes de variação são evidenciadas quanto o contexto institucional é concebido em toda sua complexidade: campos organizacionais são criados em diferentes épocas e sobre diferentes circunstâncias, evoluindo conforme trajetórias divergentes e em diferentes velocidades; Organizações podem acomodar as pressões institucionais de maneiras distintas e ter diferentes formas de relacionamento com o estado; Papéis ocupacionais variam no decorrer do tempo e podem apresentar conflitos acerca da atuação profissional; Múltiplas e conflituosas formas de limitação abrem oportunidade para a emergência de diferentes formas organizacionais.

Poucos estudos têm investigado o fenômeno de mudança organizacional sob a perspectiva institucional. Dentre estes, encontra-se o trabalho de D'Aunno, Sutton e Price (1991), o qual comparou unidades organizacionais inseridas em um contexto estável cujas demandas seguiam um padrão relativamente consistente, com unidades organizacionais que mudaram deste contexto para outro caracterizado pela fragmentação, turbulência e conflito de demandas. A principal hipótese dos autores foi que as organizações que mudaram para o novo contexto se comportariam com base em dois critérios: 1) conformação com as práticas e crenças necessárias para um mínimo ganho de legitimidade; 2) adoção e combinação de práticas com base em sua visibilidade a grupos externos. O estudo compreendeu 333 unidades de tratamento de abuso de drogas nos Estados Unidos, cujos gerentes técnicos e administrativos responderam escalas de adoção de novas práticas, metas de tratamentos, tamanho e idade organizacional, perfil dos clientes e suporte externo. Os resultados corroboraram parcialmente as hipóteses dos autores, pois ao passo que as organizações se comportaram conforme o esperado, elas o fizeram de maneiras diferentes, respondendo às pressões institucionais de acordo com sua força e importância. Ademais, os resultados sugerem que podem existir algumas diferenças importantes na habilidade de atores externos em monitorar e recompensar o isomorfismo organizacional.

Arndt e Bigelow (2000) examinaram a maneira pela qual organizações que abandonaram estruturas institucionalizadas e adotaram formas radicalmente diferentes de estruturação apresentam a inovação a importantes *stakeholders*. A teoria do gerenciamento de impressão é utilizada para explicar a apresentação da inovação estrutural. Segundo os autores, organizações que adotam estruturas inéditas, frente a poderosas forças

isomórficas, encontram o desafio de sustentar sua legitimidade enquanto desviam de estruturas institucionalizadas. As primeiras organizações a mudar suas estruturas não sabem o que vai acontecer e correm sérios riscos de perda de legitimidade. Diante deste cenário de incerteza, os autores questionam: como as organizações apresentam suas inovações a seus *stakeholders*? A amostra foi composta de 73 hospitais regionais particulares sem fins lucrativos no estado de Massachussetts (EUA). Foi realizada análise de conteúdo dos relatórios anuais dos hospitais para a aferição de técnicas de gerenciamento de impressão, como também questionários acerca da reestruturação organizacional foram enviados aos respectivos CEOs.

Os resultados da pesquisa apontaram que a apresentação da nova estrutura corporativa ocorreu exclusivamente por meio de gerenciamento de impressão defensivo, o qual serve para proteger um ator de reações negativas ou manter a reputação desejada (Tedeschi e Melburg, 1984; Gardner e Martinko, 1988; citados pelos autores). Constatou-se que os hospitais não só utilizaram o gerenciamento de impressão defensivo exclusivamente, como o fizeram uniformemente utilizando um pequeno repertório de técnicas de gerenciamento de impressão defensivo. Os autores ressaltam que as técnicas de gerenciamento de impressão simulam forças isomórficas. Por exemplo, quando as organizações culpam o ambiente pela mudança, elas tentam criar uma pressão coercitiva, no entanto sem de fato existir. Quando as organizações usam o discurso “nós somos uma *dentre as primeiras...*” tentam apresentar uma idéia de mimetismo. Em contraste, para apresentação da adoção de novas tecnologias foi utilizado gerenciamento de impressão assertivo, enfatizando a reputação por sua competência, habilidades e experiência, não culpando o ambiente, mas sim exaltando sua capacidade inovadora e vantagens sobre os outros hospitais.

A inovação no contexto organizacional também foi abordada por Greve e Taylor (2000), os quais investigaram o papel da inovação como catalisadora para mudanças na interpretação, tomada de decisão e ação no campo organizacional em que a inovação ocorre. Os autores elucidam que gestores monitoram o comportamento das outras organizações em seu contexto e a observação da atividade inovadora competitiva pode ter dois efeitos em suas organizações: 1) o primeiro, e mais bem estudado, efeito é a imitação da inovação com a intenção de ganho de seus benefícios; 2) o segundo efeito, pouco estudado, são as ações não-imitativas, ou não-miméticas, resultado de um processo de aprendizagem por parte dos gestores, os quais questionam e aprimoram suas práticas e discutem estratégias alternativas, frente às inovações de seus concorrentes.

Para tanto, foram analisadas mudanças no formato da programação de rádios em 157 mercados nos Estados Unidos, por meio de um índice padronizado de audiência, entre 1984 e 1992. Os resultados corroboraram o pressuposto fundamental dos autores de que a inovação é fonte de incerteza para o mercado e esta impede a organização de aplicar um processo totalmente racional de tomada de decisão. Os resultados também mostraram que, dependendo das características das organizações e do mercado, inovações anteriores resultam em mudança em organizações participantes do mesmo setor. No entanto, inovações locais realizadas por empresas grandes e bem sucedidas foram menos influenciadoras, pois a ameaça de tais inovações eliciaram respostas de comprometimento com as práticas atuais das organizações menores, promovendo uma estratégia de diferenciação das mesmas.

Allmendinger e Hackman (1996) buscaram identificar os momentos e circunstâncias sobre as quais mudanças ambientais significativas eliciam dinâmicas institucionais, processos ecológicos ou iniciativas adaptativas nas organizações. Para tanto, os autores estudaram o comportamento de 22 orquestras da Alemanha oriental durante o período de 1945 a 1990, que foi marcado por profundas mudanças político-econômicas – estabelecimento e queda do regime socialista. O comportamento destas orquestras foi comparado com outras 20 da Alemanha ocidental, 24 dos Estados Unidos e 12 do Reino Unido, totalizando uma amostra de 78 orquestras. Foram utilizadas várias fontes de dados, como questionários (satisfação com o trabalho, satisfação com o líder, percepção da integridade da organização, dentre outros), entrevistas, observação sistemática e análise documental.

Observou-se que com a instalação do regime socialista ocorreu, simultaneamente, uma redução do acesso aos recursos e autonomia operacional das orquestras na Alemanha oriental. Essa redução gerou estabilidade e previsibilidade no ambiente, bem como fortaleceu as forças institucionais, pois com o declínio da necessidade e oportunidade de iniciativas empreendedoras das orquestras, tradições históricas e culturais compartilhadas por elas ficaram mais salientes. Por outro lado, a queda do regime socialista trouxe um cenário completamente reverso ao que estava em evidência, pois a disponibilidade de recursos se tornou contingente às ações das orquestras e, com a paralisação das agências do governo central, as orquestras experimentaram um repentino e dramático aumento na sua autonomia operacional. Mais uma vez as orquestras tinham o direito e a obrigação de gerenciar questões como decisões de recursos humanos, orçamento, locais de concertos e relações públicas.

Os autores indicam os modelos institucionalistas como os mais úteis para explicar as relações entre organização e ambiente durante o regime socialista, em que as orquestras não tinham autonomia operacional e os recursos não eram contingentes as ações organizacionais. Neste período foi observado o aumento da homogeneidade entre as orquestras e o reforçamento de tradições históricas e culturais. Os autores argumentam que, após a queda do regime socialista, a relação organização-ambiente é mais bem descrita por modelos ecológicos e de adaptação (contingenciais), pois após esta mudança, algumas orquestras responderam às mudanças com inação ou até retração, enquanto outras responderam com iniciativa e inovação. É notável que as ações tomadas pelas orquestras de sucesso foram orientadas internamente (em direção ao aumento da eficiência e melhor alinhamento com as novas realidades contextuais, tal como prevê os modelos adaptativos) e externamente (em fundos de segurança e novos lócus de performance, tal como prevê o paradigma da dependência de recursos), simultaneamente.

Por meio de um estudo longitudinal com uma amostra de 24 governos municipais da Inglaterra e País de Gales, Greenwood e Hinings (1993) analisaram a contribuição dos arquétipos para a compreensão da mudança organizacional. Consistente com a perspectiva institucionalista, os autores concebem as organizações como imersas em contextos repletos de intenções, propósitos e idéias sobre os meios mais apropriados de se comportar e atingir sucesso. Essas idéias, crenças e valores funcionam como receitas, ou esquemas interpretativos, disseminados por várias redes e incorporados pelos sistemas e estruturas organizacionais. Os autores definem arquétipo como um conjunto de estruturas e sistemas que representam consistentemente um único esquema interpretativo. Utilizando análise documental, questionários e várias séries de entrevistas semi-estruturadas num período de 13 anos, os autores identificaram objetivamente os esquemas interpretativos característicos do contexto, bem como os arquétipos presentes nas organizações estudadas e analisaram o padrão de mudança dessas organizações. Dentre os principais resultados, constatou-se que organizações que possuíam sistemas e estruturas como manifestação de diferentes esquemas interpretativos, se moveram em direção a coerência arquetípica, refletindo um único conjunto consistente de crenças e valores. Ademais, observou-se que organizações tendem a permanecer dentro de um arquétipo em vez de mudar entre arquétipos.

Procurando compreender como e por que organizações conseguem completar o processo de mudança enquanto outras não, mesmo enfrentando as mesmas pressões institucionais, Amis, Slack e Hinings (2002) investigam o papel dos valores organizacionais no processo de mudança em larga escala. A hipótese central do estudo é de

que várias respostas organizacionais a pressões externas são amplamente dependentes da interpretação dessas pressões pelos decisores internos das organizações. Se as pressões forem percebidas como amplamente consistentes com o sistema de valores vigente na organização, a mudança tem grande probabilidade de ser incorporada. Ao contrário, se as pressões forem incompatíveis com o sistema de valores, a resposta organizacional dependerá da intensidade de tais pressões. Pressões suficientemente poderosas ocasionaram mudança organizacional, mesmo com a presença de oposição de seus membros. Por outro lado, pressões relativamente fracas abrem a possibilidade de resistência a mudança por parte dos membros organizacionais.

Os autores testam empiricamente suas hipóteses por meio de um estudo longitudinal, num período de 12 anos, com uma amostra de 35 organizações esportivas canadenses. Os resultados corroboraram as hipóteses centrais do estudo, indicando que pressões coercitivas desempenham um importante papel para a incidência da mudança radical. Constatou-se também que, com a redução ou remoção da pressão coercitiva, organizações que sustentavam um sistema de valores contrário as mudanças, voltaram para sua estrutura original. A mudança ocorreu mais rapidamente naquelas organizações cujo sistema de valores era compatível com as pressões coercitivas.

### **Capítulo 3. O modelo de investigação**

Consistente com os recentes desenvolvimentos da teoria organizacional, o modelo proposto por Greenwood e Hinings (1996) busca explicar a incidência da mudança radical e o processo pelo qual ela ocorre, unindo as proposições do velho e novo institucionalismo. O objetivo geral do presente trabalho é testar a relação entre as condições apontadas pelo modelo de Greenwood e Hinings (1996) como essenciais para a incidência da mudança radical. Portanto, este capítulo destina-se a apresentação detalhada do modelo alvo de investigação, bem como as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo, os objetivos e as hipóteses sujeitas ao teste empírico.

#### **3.1 Justificativa para o estudo**

Pressupõe-se que modelos de mudança organizacional que focalizam somente variáveis de natureza técnica, falham ao descrever esse fenômeno, pois negligenciam as relações sócio-institucionais que permeiam e penetram as organizações, limitando a capacidade de escolha e ação de seus membros. Explicações puramente psico-sociais, por outro lado, ignoram o poder das pressões políticas, econômicas e tecnológicas, abarcando apenas uma pequena parcela do fenômeno. O sucesso do processo de mudança organizacional tem sido erroneamente considerado como sendo unidimensional. Na prática, o que se observa são inúmeras tentativas de transformação organizacional que não atingem seus objetivos de maneira efetiva, extrapolam os prazos previstos, não são percebidos como significativos pelas pessoas e seu término é determinado apenas pelo começo de outra tentativa de mudança. Processos de mudança mal direcionados e mal sucedidos trazem sérias conseqüências tanto para as organizações, quanto para os indivíduos que a compõem, os quais, segundo Neiva (2004), ficam expostos a uma situação extremamente instável, acarretando um sofrimento exacerbado.

O modelo proposto por Greenwood e Hinings (1996) corresponde a uma tentativa multidisciplinar e integrativa de explicação do fenômeno de mudança organizacional, pois este considera variáveis contextuais de natureza mercadológica e institucional, dinâmica interna das organizações e características organizacionais. Ademais, o modelo é fundamentado na teoria institucional, a qual tem sido resgatada por muitos teóricos da área em virtude das transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas e emergência de propriedades simbólicas na sociedade atual (vide capítulo 2).

É possível constatar, por meio da revisão de literatura apresentada, que há uma grande desproporção entre iniciativas teóricas e empíricas para o estudo da mudança organizacional, sendo as primeiras as mais numerosas. Além disso, Weick e Quinn (1999) apontam que há uma grande proliferação de trabalhos teóricos nesse campo, porém sem corroboração empírica ou desenvolvimentos adicionais. Portanto, do ponto de vista científico, o presente estudo busca contribuir para a solidificação do campo de mudança organizacional, por meio do teste empírico do modelo em questão.

Ademais, dentre as iniciativas de estudo deste fenômeno no Brasil, há uma forte tendência qualitativa e um grande número de estudos de caso, o que gera um desequilíbrio metodológico nessa área. Do ponto de vista epistemológico, a grande maioria das pesquisas não demonstram uma preocupação em se definir uma teoria de base para o desenvolvimento de medidas e produção de dados empíricos, com o intuito de validar tais teorias. Seguindo a recomendação de Weick e Quinn (1999), o presente estudo foi desenvolvido com base na teoria institucional e utilizou o método quantitativo e análise inferencial dos dados, o que contribui para a restauração do equilíbrio metodológico nesse campo no Brasil.

Do ponto de vista prático, o estudo busca averiguar as condições propostas por Greenwood e Hinings (1996) para o sucesso do processo de mudança, e como essas condições se relacionam. Esse objetivo é de extrema importância para o planejamento e gestão eficaz do processo de mudança organizacional.

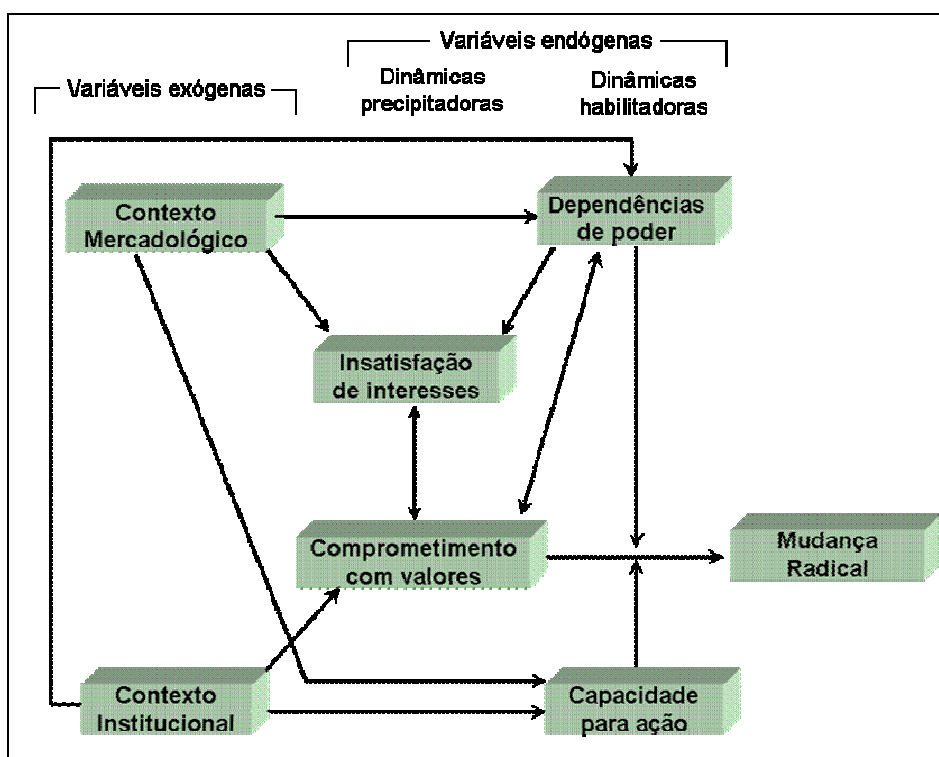
### **3.2 O modelo de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996)**

Greenwood e Hinings (1996) conceituam as organizações por meio do reconhecimento de padrões arquetípicos na disposição de estruturas e sistemas. Consistente com a perspectiva institucionalista, os autores argumentam que esses padrões arquetípicos são produtos de esquemas interpretativos. Dessa forma, a disposição de estruturas e sistemas é resultado da absorção de idéias, crenças e valores compartilhados no contexto em que a organização está inserida. Assim, mudança radical é definida como uma ruptura na orientação da organização, ou um completo abandono da orientação existente e transformação da organização. Essa mudança envolve o movimento da organização de um molde arquetípico em uso para outro molde alternativo. O presente estudo adotou a definição desses autores para a aferição da mudança radical.

- Mudança radical – Movimento da organização de um molde arquetípico em uso para outro molde alternativo (Greenwood e Hinings, 1996).

O modelo proposto por esses autores prevê a incidência da mudança radical por meio da combinação de variáveis exógenas e endógenas. As variáveis exógenas (ou contextuais) correspondem ao contexto institucional e contexto mercadológico. As variáveis endógenas (internas à organização) são subdivididas em dinâmicas precipitadoras da mudança (insatisfação de interesses entre os grupos e comprometimento dos grupos com valores) e dinâmicas ativadoras da mudança (dependência de poder dos grupos e capacidade organizacional para mudança). A Figura 6 apresenta a representação gráfica do modelo.

Figura 6. Modelo teórico de mudança organizacional de Greenwood e Hinings (1996).



### *Variáveis exógenas*

As variáveis exógenas (contexto mercadológico e o contexto institucional) representam temas amplamente estudados pelo novo institucionalismo, como legitimidade, acoplamento setorial, centralidade de classificações, rotinas, *scripts* e esquemas, conforme descrito no capítulo 2. Apesar dos autores não fornecerem uma definição clara dessas variáveis, a distinção entre contexto institucional e mercadológico segue a abordagem institucionalista, na qual, segundo a visão de Scott e Meyer (1991), contexto mercadológico (ou técnico) é definido como o espaço em que produtos e serviços são produzidos e comercializados, e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de



produção. Por outro lado, o contexto institucional corresponde ao espaço de elaboração de regras e requerimentos, os quais as organizações devem se conformar para ganhar suporte e legitimidade. Dessa forma, o presente estudo adotou as seguintes definições para as variáveis exógenas:

- Contexto mercadológico – Espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de produção. (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004; Scott e Meyer, 1991).
- Contexto institucional – Espaço de construção e difusão de idéias, crenças, normas, valores, regras e requerimentos que constituem os moldes para organizar e condicionam a legitimidade da organização. (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004; Dimaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991).

#### *Variáveis endógenas*

As variáveis endógenas representam questões abordadas pelo velho institucionalismo, conforme apresentado no capítulo 2.

#### *Dinâmicas precipitadoras*

Conforme apontam os autores, toda organização é um mosaico de grupos estruturados por tarefas funcionais e status ocupacional. Grupos diferenciados funcionalmente não são neutros, nem indiferentes a outros grupos. Neste caso, em toda organização existe a semente de modos alternativos de se conceber os propósitos da organização, as formas em que esta deve ser apropriadamente organizada e os meios pelos quais as ações devem ser avaliadas. Segundo os autores, um resultado desta diferenciação organizacional é que os grupos procuram traduzir seus interesses em alocações favoráveis de recursos escassos ou valorosos. Uma potencial pressão para mudança, ou inércia, portanto, é o grau de insatisfação dos grupos em relação a como seus interesses são acomodados pela organização. Dessa forma, insatisfação de interesses é definida como:

- Insatisfação de interesses – Avaliação negativa da alocação de recursos pela organização, tidos como escassos ou valorosos pelos grupos organizacionais (Greenwood e Hinings, 1996).

Greenwood e Hinings (1996) ressaltam que uma pressão intensa para mudança originária da insatisfação dos grupos com a acomodação de seus interesses não resultará em mudança radical, a não ser que grupos insatisfeitos reconheçam a conexão entre os moldes predominantes e posição de desvantagem deles. A possibilidade de um molde alternativo é o que permite o reconhecimento desta conexão. Então, o que se torna decisivamente importante na explicação da possibilidade da mudança radical é o padrão de comprometimento dos grupos dentro da organização com os moldes para organizar. Para o presente estudo a variável comprometimento com valores é definido como:

- Comprometimento com valores – Apoio dos grupos organizacionais ao moldes institucionais preponderantes em uso pela organização (Greenwood e Hinings, 1996).

#### *Dinâmicas habilitadoras*

Conforme apontam os autores, grupos definidos organizacionalmente variam em respeito a suas habilidades de influenciar a mudança organizacional, pois possuem diferentes dependências de poder. Alguns grupos e indivíduos são ouvidos mais intensamente que outros. Alguns grupos têm maior ou menor potencial de ativar ou resistir a mudança. Dessa forma, a operação de interesses e comprometimento com moldes só pode ser conceitualizada e compreendida em relação ao poder diferencial dos grupos. Assim, adotou-se a seguinte definição para a variável dependência de poder:

- Dependências de poder – Capacidade de indivíduos e grupos de interferir nas decisões de nível estratégico da organização por meio do controle de recursos (Greenwood e Hinings, 1996).

A segunda dinâmica habilitadora, capacidade para ação, é a habilidade de gerenciamento do processo de transição de um molde para outro, a qual, segundo os autores, possui três aspectos: 1) compreensão suficiente do novo destino conceitual; 2) habilidade e competência requerida para funcionar neste novo destino; 3) habilidade para gerenciar o modo para alcançar esse destino. Capacidade para mudança abarca a disponibilidade de habilidades e recursos dentro da organização e a mobilização destes por meio da ação das lideranças.

- Capacidade para ação – Disponibilidade de recursos dentro da organização e habilidade de mobilização destes para o processo de transição de um molde institucional para outro (Greenwood e Hinings, 1996).

Apesar do trabalho de Greenwood e Hinings (1996) ir além da apresentação do modelo de mudança organizacional, o presente estudo focalizou apenas as relações entre as variáveis propostas por esses autores, sem pretensão de medir aspectos da estrutura contextual, como envolvimento normativo e firmeza de acoplamento.

### 3.3 Perguntas de pesquisa e objetivos

Por meio de uma vasta gama de métodos, desde os mais sistemáticos e objetivos, até os mais simples e não ortodoxos, acadêmicos e profissionais buscam compreender os meios pelos quais organizações podem garantir mudanças bem sucedidas. Várias questões permeiam essa busca, sendo que algumas delas motivaram a realização do presente estudo, tais como:

- Que condições precisam ser satisfeitas para o sucesso do processo de mudança organizacional radical? Como essas condições se relacionam?
- Que variáveis são mais importantes para a explicação deste processo?
- Porque alguns processos de mudança não são percebidos como significativos pelos membros organizacionais, apesar da alteração formal de estruturas e sistemas?
- Qual o papel de pressões mercadológicas e institucionais para a incidência da mudança radical?

Portanto, o objetivo geral do presente trabalho é testar a relação entre as condições apontadas pelo modelo desses autores como essenciais para a incidência da mudança radical, sendo que:

Contexto mercadológico.....	Variável antecedente
Contexto institucional.....	Variável antecedente
Insatisfação de interesses.....	Variável antecedente
Comprometimento com valores.....	Variável antecedente
Dependências de poder.....	Variável antecedente
Capacidade para ação.....	Variável antecedente
Mudança radical.....	Variável critério

Para o alcance do objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos:

- Objetivo 1 – Construir e validar escalas para a mensuração das variáveis do modelo;

- Objetivo 2 – Testar a relação entre as variáveis proposta pelo modelo por meio de técnicas estatísticas inferenciais;
- Objetivo 3 – Comparar o modelo obtido empiricamente com o modelo teórico proposto pelos autores;

### **3.4 Hipóteses**

Greenwood e Hinings (1996) sugerem que a mudança radical ocorrerá somente se grupos, com alta dependência de poder e insatisfeitos em relação à acomodação de seus interesses, frente a uma oportunidade ou ameaça provinda do contexto mercadológico, estabelecerem um padrão de comprometimento com moldes alternativos oriundos do contexto institucional, combinados com capacidade organizacional para mudança. Essa hipótese apresentada pelos autores do modelo deu origem à hipótese 1 do presente estudo:

- H1 – O modelo apresentará um índice de ajuste geral satisfatório.

Segundo Greenwood e Hinings (1996), organizações desenvolvem portfólios de serviços que variam em escopo e quantidade, de acordo com as práticas operacionais e estratégias da organização, o que influencia o tamanho de diferentes grupos internos e suas posições de vantagem e desvantagem. A maneira pela qual a organização aloca recursos tidos como escassos ou valiosos depende do tipo de atuação da organização no contexto mercadológico. Sendo assim, oportunidades e ameaças oriundas do contexto mercadológico influenciam o poder relativo dos grupos organizacionais e a maneira pela qual estes avaliam a alocação de recursos. Essas suposições deram origem às hipóteses 2 e 3 do estudo:

- H2 – Contexto mercadológico influencia diretamente insatisfação de interesses entre grupos na organização.
- H3 – Contexto mercadológico influencia diretamente dependências de poder na organização.

Os autores também assumem que oportunidades ou ameaças oriundas do contexto mercadológico têm impacto nos recursos organizacionais, sendo que o nível de

disponibilidade de tais recursos facilita ou dificulta o processo de mudança. Essa idéia é traduzida na hipótese 4 do estudo:

- H4 – Contexto mercadológico influencia diretamente capacidade para ação.

Greenwood e Hinings (1996) afirmam que contextos institucionais permeáveis a moldes arquetípicos de outros setores e cujos atores sociais compartilham diferentes expectativas e crenças sobre as formas mais apropriadas de estruturação organizacional, abrem a possibilidade de indivíduos e grupos serem comprometidos com formas alternativas de estruturação, diferentes das utilizadas pela organização.

Por outro lado, contextos institucionais isolados de moldes arquetípicos oriundos de outros setores e que apresentam um conjunto centralizado e consistente de expectativas, combinado com mecanismos articulados de disseminação e monitoramento da complacência das organizações a essas expectativas, limitam as opções de escolha dos indivíduos e grupos quanto a formas diferentes de estruturação da organização. Assim, contexto institucional mantém uma relação direta com comprometimento com valores, resultando na quinta hipótese do estudo.

- H5 – Contexto institucional influencia diretamente comprometimento com valores.

Os autores elucidam que a importância atribuída a diferentes questões de cunho econômico, político, social, tecnológico, ético, ambiental, etc., ou a emergência de novas questões em um determinado contexto, influencia a interpretação dos atores sociais sobre a maneira mais apropriada para lidar com tais questões, o que reflete no poder relativo de decisão de grupos internos e sua capacidade de controle e mobilização de recursos organizacionais. Essa suposição deu origem às hipóteses 6 e 7 do estudo:

- H6 – Contexto institucional influencia diretamente dependências de poder.
- H7 – Contexto institucional influencia diretamente capacidade para ação.

O modelo dos autores prevê uma relação de dupla causalidade entre insatisfação de interesses e comprometimento com valores, isso significa que, grupos insatisfeitos com a

forma pela qual seus interesses são atendidos tendem a ser descomprometidos com as atuais formas de estruturação da organização. Da mesma forma, grupos descomprometidos com a atual forma de estruturação da organização percebem seus interesses como insatisfeitos. A hipótese 8 aborda essa relação:

- H8 – Insatisfação de interesses e comprometimento com valores mantém uma relação de dupla causalidade.

Dependências de poder e comprometimento com valores também mantém uma relação de dupla causalidade, pois, segundo os autores, os moldes arquetípicos em uso pela organização implicam em acesso e controle diferencial de determinados grupos sobre processos decisórios chave dentro da organização. Os grupos com alto poder de influência e controle de recursos buscam, por sua vez, preservar o *status quo*. Portanto:

- H9 – Dependências de poder e comprometimento com valores mantém uma relação de dupla causalidade.

Greenwood e Hinings (1996) afirmam que grupos utilizam suas dependências de poder favoráveis para promover seus interesses insatisfeitos. Assim, a relação entre dependências de poder e insatisfação de interesses prevista no modelo é objeto da hipótese 10 do estudo:

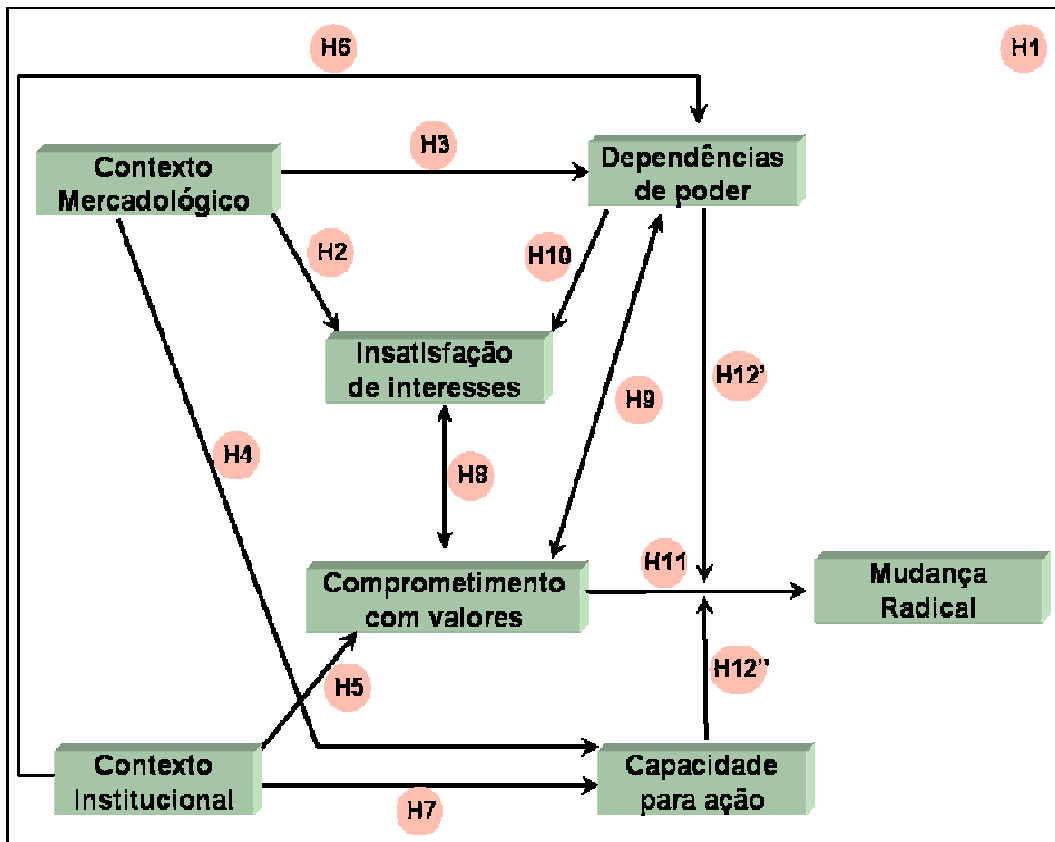
- H10 – Dependências de poder influencia diretamente insatisfação de interesses.

Os autores sugerem que a mudança radical somente ocorrerá se os grupos organizacionais forem descomprometidos com moldes arquetípicos em uso pela organização e apoiarem uma alternativa articulada. Essa relação é, no entanto, moderada por dependências de poder e capacidade para ação. Isso significa que a mudança é facilitada quando apoiada por grupos com alto poder decisório e que controlam recursos importantes aliados a disponibilização e fácil manipulação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. Tais afirmações originaram as hipóteses 11 e 12 do estudo:

- H11 – Comprometimento com valores influencia diretamente mudança radical.
- H12 – A relação entre comprometimento com valores e mudança radical é moderada por dependências de poder e capacidade para ação.

A Figura 7 abaixo ilustra as hipóteses do estudo e as respectivas relações do modelo a que se referem.

Figura 7. Hipóteses do estudo.



## **Capítulo 4. Método**

O objetivo do presente capítulo é descrever todo delineamento metodológico adotado na pesquisa, o qual envolve a descrição da amostra, instrumentos de medida, procedimentos de coleta e análise de dados. Este está organizado da seguinte forma:

1. Inicialmente é apresentada uma justificativa do desenho de pesquisa adotado;
2. Em seguida são apresentadas informações acerca das organizações participantes e a caracterização dos processos de mudança abordados;
3. A seção seguinte apresenta a descrição da amostra;
4. Finalizando com as informações acerca das medidas e procedimentos de pesquisa.

### **4.1 Desenho de pesquisa**

Conforme apresentado anteriormente, o presente estudo adotou a definição de Amis, Slack e Hinings (2002), segundo a qual mudança organizacional consiste em qualquer alteração no design arquetípico da organização, com intuito de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos. Essa definição é fundamentada no conceito de arquétipos, os quais são descritos por esses autores como “arranjos de idéias, crenças e valores que modelam as concepções predominantes do que as organizações devem fazer, como elas devem fazer e como elas devem ser julgadas, combinados com estruturas e processos que servem para implementar e reforçar tais idéias” (p. 438).

Segundo essa definição, um evento crítico somente é considerado mudança organizacional quando envolve uma alteração na forma com que os indivíduos percebem e interpretam os elementos estruturais. Segundo esse raciocínio, é plausível que, eventualmente, ocorram situações onde a alteração de determinados elementos da organização (posições, sistemas, práticas, regras e etc.), não resulte em alterações na interpretação coletiva dos indivíduos acerca desses elementos, não se caracterizando mudança organizacional.

Considerando que a maneira pela qual o pesquisador observa e avalia um determinado fenômeno depende totalmente de como ele o compreende e o define, um evento crítico pode ser identificado e analisado por meio do estudo de documentos formais da organização, ao passo que a mudança organizacional, segundo a definição adotada, precisa ser aferida por meio da percepção dos indivíduos em relação a eventos ocorridos na organização.



O estudo adotou um desenho seccional, no qual a percepção dos indivíduos foi acessada após decorrido um certo tempo da sucessão de eventos críticos na organização. O delineamento metodológico foi elaborado considerando a descrição retrospectiva de eventos críticos, desde a escolha dos sites de pesquisa a construção dos instrumentos de medida.

#### **4.2 Caracterização das organizações e dos processos de mudança**

Participaram do estudo empregados de três organizações de grande porte do Distrito Federal, as quais foram selecionadas segundo o critério de informantes-chave da própria organização serem capazes de reconhecer a ocorrência de eventos críticos recentes que afetaram todas as áreas da organização simultaneamente, bem como os empregados serem capazes de identificar e descrever tais eventos de maneira clara. Esse critério é congruente ao adotado por Glick, Huber, Miller, Doty e Sutcliffe (1990) em seu modelo metodológico de estudo retrospectivo evento-histórico de mudança organizacional. Segundo esses autores, os informantes-chave precisam ser capazes de descrever os principais eventos ocorridos na organização e sua importância, bem como articular de maneira clara os fatores antecedentes e conseqüentes de tais eventos.

Os tipos de eventos críticos que serviram como critério de seleção das organizações participantes do estudo seguiram a tipologia de Weick e Quinn (1999) de mudança episódica, a qual é caracterizada por ser infreqüente, descontínua e intencional, que ocasiona uma interrupção ou divergência de um estado de equilíbrio.

A descrição das organizações abordadas pelo estudo é apresentada a seguir. Para manter o nome das organizações em sigilo, estas serão apresentadas como organização “A”, “B” e “C”.

##### *Organização “A”*

Organização paraestatal, sem fins lucrativos, que atua no desenvolvimento do setor industrial brasileiro, por meio da formação e capacitação de mão de obra e prestação de serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Fundada em 1942, a sede nacional da organização se situa em Brasília e esta possui 27 departamentos regionais espalhados pelo Brasil. O departamento regional do Distrito Federal foi alvo do presente trabalho e será denominado de organização “A”.

A organização “A” possui 260 funcionários divididos em 4 unidades (uma sede e três unidades operacionais) e atende as demandas das empresas e população do Distrito

Federal. As mudanças ocorridas na organização “A” estão vinculadas à organização “B” e serão descritas a seguir.

### *Organização “B”*

Organização paraestatal, sem fins lucrativos, fundada em 1946, atua na promoção da qualidade de vida, cultura e responsabilidade social do setor industrial brasileiro. Sua sede nacional se situa em Brasília e, vinculados a esta, 27 departamentos regionais abrangem todos os estados brasileiros. Foi alvo do presente trabalho o departamento regional desta organização que atua no Distrito Federal, o qual será denominado de organização “B”.

A Organização “B” atende as demandas das empresas e população do Distrito Federal e conta com 8 unidades (uma sede e sete unidades operacionais) e 971 empregados.

As organizações “A” e “B”, apesar de duas organizações distintas, possuíam uma gestão compartilhada, ou seja, possuíam o mesmo diretor no topo da hierarquia, algumas áreas compartilhadas (como gestão de pessoas, gestão da qualidade, dentre outras) e alguns processos e práticas em comum. Em julho de 2006, houve o fim da gestão compartilhada e cisão das duas organizações. Em virtude desse acontecimento, várias mudanças ocorreram em ambas as organizações, como a extinção e criação de departamentos, demissões, contratações, movimentação de pessoal, criação de novos processos e práticas administrativas e etc.

O fim da gestão compartilhada, termo utilizado pelos próprios empregados das duas organizações, foi indicado por quatro gerentes como um incidente que afetou a organização como um todo e cujos empregados seriam capazes de descrever com facilidade.

### *Organização “C”*

Entidade sem fins lucrativos, de grande porte, que atua na área de ensino superior, pesquisa e extensão, com sede no Distrito Federal. Fundada em 1972, a organização conta, atualmente, como 2000 empregados e passa por várias mudanças previstas no planejamento estratégico vigente (1999-2010). Conforme informado por quatro informantes chaves da organização (um diretor de marketing, um coordenador de recursos humanos e dois coordenadores de curso), as mudanças estratégicas englobaram a organização como um todo, desde diretrizes curriculares, políticas e práticas pedagógicas, corpo docente à estrutura da organização, com a criação de departamentos, demissões, contratações e adoção de novas práticas administrativas. Segundo os informantes da

organização, pelo fato desses eventos terem ocorrido recentemente e em um curto período de tempo, os indivíduos os reconheceriam como um único conjunto de mudanças originária do planejamento estratégico.

Os eventos ocorridos nas organizações participantes foram avaliados por um grupo de especialistas (um doutor, três mestrandos e quatro graduandos que realizam pesquisas em mudança organizacional) e classificados conforme seu critério de mudança episódica versus contínua. O critério adotado pelo grupo de especialistas foi construído conforme a distinção entre mudança episódica e contínua de Weick e Quinn (1999), dimensões da mudança organizacional apontadas por Neiva (2004) e Lima e Bressan (2003) e os ciclos de mudança organizacional de Mintzberg e Westley (1992). Segundo o grupo de especialistas, a classificação da mudança como contínua ou episódica deve levar em consideração a intensidade (escopo e abrangência) e ritmo, sendo a primeira a condição mais importante para a classificação. Os especialistas classificaram os eventos ocorridos sem ter contato com os dados do estudo. Os resultados da classificação são apresentados na Figura 8.

Figura 8. Validação das mudanças ocorridas nas organizações pelos especialistas

			Organizações		
			A	B	C
Intensidade	Escopo	Aspectos abstratos como alvo da mudança; nível conceitual.			X
		Aspectos concretos como alvo da mudança; nível estreito.	X	X	X
	Abrangência	Partes isoladas da organização.			
		Organização como um todo.	X	X	X
Ritmo	Lento, gradual.	X	X		
	Rápido, abrupto.			X	

A classificação dos eventos pelos especialistas indica que as mudanças ocorridas nas organizações A e B são classificadas como contínuas, pois, apesar de afetar a organização como um todo, o alvo da mudança foi um aspecto concreto e específico da organização: sua estrutura. Ademais, os efeitos dessa cisão permaneceram até o momento da coleta de dados, sendo que algumas áreas ainda eram informalmente compartilhadas. O ritmo da

mudança foi classificado como lento e gradual, pois a mudança se desenrola aos poucos até o presente momento, diferente do planejamento dos gestores da organização.

Os eventos ocorridos na organização C, por sua vez, foram classificados como mudança episódica, pois tinham como objetivo tanto aspectos concretos (estrutura e processos) quanto aspectos abstratos (estratégia) da organização. Os eventos tomaram lugar de maneira rápida e abrupta, abrangendo a organização como um todo.

Constata-se que as organizações selecionadas se encaixam na descrição apresentada por Meyer e Rowan (1977) daquelas organizações cujo sucesso depende da conformidade a regras institucionais. Conforme descrito na revisão de literatura, esses autores afirmam que organizações como escolas e unidades de pesquisa e desenvolvimento utilizam tecnologias variáveis e ambíguas para produzir resultados que são difíceis de serem avaliados, bem como participantes internos e externos reclamam por regras institucionalizadas que promovem confiança e crédito nos resultados e afastam a organização do fracasso. Pressupõe-se que processos institucionais se manifestem mais facilmente em tais organizações, facilitando a mensuração e avaliação destes.

### **4.3 Amostra**

#### *Participantes*

A amostra inicial do estudo foi composta por 564 participantes: 171 empregados da organização “A” (correspondente a 65% do total de empregados desta organização); 189 empregados da organização “B” (correspondente a 19% do total de empregados); e 204 empregados da organização C (correspondente a 10% do total de empregados). Os empregados foram selecionados randomicamente e todas as unidades operacionais das três organizações foram contempladas, o que garantiu representatividade do universo populacional.

No entanto, as análises do estudo foram direcionadas a uma parcela da amostra inicial (N= 244), a qual se constituiu na amostra real do estudo. Os critérios utilizados para a divisão da amostra inicial são detalhadamente descritos no capítulo referente aos resultados e as implicações dessa divisão são apresentadas na discussão.

Os participantes (N= 244) apresentaram idade média de 35,4 anos (DP= 9,4), sendo a maioria do sexo feminino (59%). As Figuras 9 e 10 mostram a distribuição dos participantes quanto à organização de origem e escolaridade, respectivamente.

Figura 9. Distribuição dos participantes quanto à organização de origem.

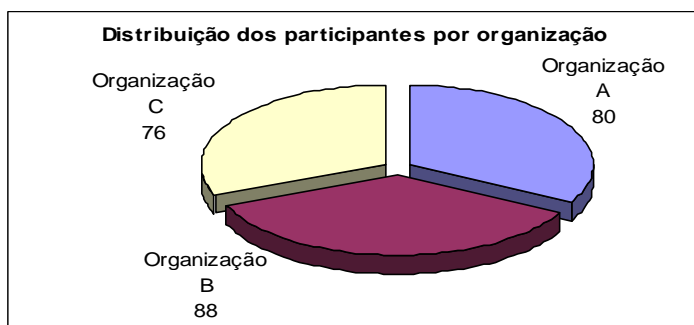
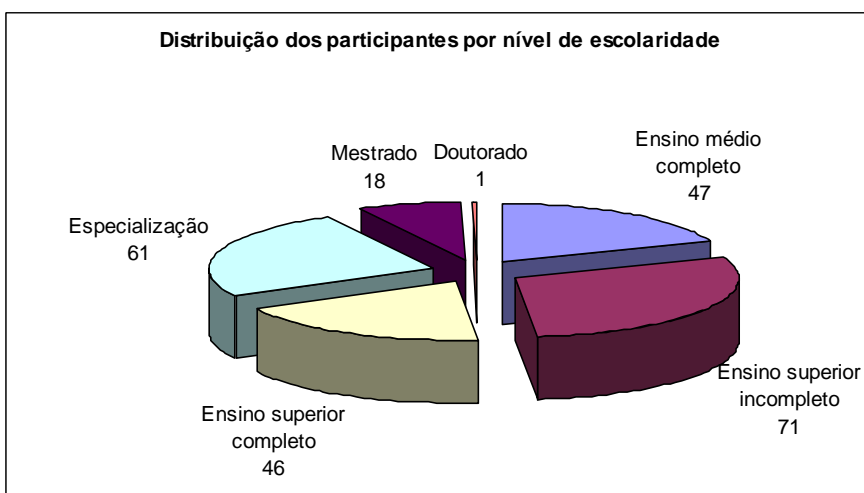


Figura 10. Distribuição dos participantes quanto à escolaridade.



Os dados apresentados na Figura 9 mostram que o estudo contou com 80 empregados da organização A (30% do total de empregados desta organização), 88 empregados da organização B (9% do total de empregados desta organização) e 76 empregados da organização C (3% do total de empregados desta organização). Por meio dos dados apresentados na Figura 10 constata-se que 51% dos participantes já haviam concluído o ensino superior.

Cohen (1992) apresenta sugestões de tamanho de amostra considerando o tamanho do efeito, poder do teste, nível de significância e teste estatístico. A Tabela 8, adaptada do autor, apresenta sugestões de tamanho de amostra, conforme os critérios descritos para testes de hipóteses por meio de regressão múltipla.

Tabela 8. Tamanho da amostra em relação ao tamanho do efeito, poder do teste e nível de significância para regressão múltipla (adaptada de Cohen, 1992).

Teste	$\alpha= 0,01$			$\alpha= 0,05$		
	Peq	Med	Gran	Peq	Med	Gran
<b>2 Vls</b>	698	97	45	481	67	30
<b>3 Vls</b>	780	108	50	547	76	34
<b>4 Vls</b>	841	118	55	599	84	38
<b>5 Vls</b>	901	126	59	645	91	42
<b>6 Vls</b>	953	134	63	686	97	45
<b>7 Vls</b>	998	141	66	726	102	48
<b>8 Vls</b>	1039	147	69	757	107	50
<b>Poder estimado 0,80</b>						

Os dados apresentados na Tabela 8 mostram que um teste de hipótese por meio de regressão múltipla composto de 8 variáveis independentes e que pressupõe um poder de 0,8 e tamanho do efeito médio necessita de uma amostra de 147 participantes (para um nível de significância de 0,01) ou 107 participantes (para um nível de significância de 0,05). Constata-se portanto que a amostra do estudo (N= 244) se adequa a tais exigências.

#### 4.4 Medidas

Segundo Anastasi (1986) citado por Pasquali (2003), o processo de validação de um teste inicia com a formulação de definições detalhadas do traço ou construto derivadas da teoria, pesquisa anterior ou observação sistemática e análise do domínio relevante do comportamento. Os itens do teste são então preparados para se adequarem às definições do construto. Análises empíricas dos itens se seguem, selecionando-se finalmente os itens mais eficazes da amostra inicial de itens.

Portanto, o processo de construção das medidas utilizadas neste estudo atendeu às seguintes etapas: 1) Definição das variáveis do modelo; 2) Operacionalização das definições e construção dos itens do instrumento; 3) Validação semântica do conjunto de itens; 4) Análises empíricas e aferição da validade de construto das medidas.

##### *Definição das variáveis do modelo*

Por meio da análise do artigo de Greenwood e Hinings (1996), constatou-se que esses autores descrevem as variáveis que compõem o modelo de mudança, porém tais descrições

não se constituem em definições teóricas formais. Dessa forma, foram elaboradas definições pontuais e precisas para as variáveis do modelo com base na descrição apresentada pelos autores e outras referências da área, as quais foram apresentadas do capítulo 3.

#### *Construção dos instrumentos*

O processo de construção dos itens que compuseram os instrumentos foi precedido de um estudo piloto, o qual objetivou verificar a percepção de atores sociais de um contexto específico frente a conceitos e processos institucionais, como a presença de moldes arquetípicos compartilhados no ambiente organizacional, a conformidade a esses moldes para o ganho de legitimidade e a presença de pressões isomórficas. A aferição da forma como as pessoas compreendem esses processos auxiliou a operacionalização das definições de uma maneira congruente com essa realidade. O contexto estudado foi o de escolas particulares do ensino médio do Distrito Federal. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, o estudo aferiu a percepção de oito indivíduos que desempenhavam papéis diferenciados neste contexto: dois diretores de escolas distintas, um membro do sindicato das escolas particulares, dois pedagogos de escolas distintas e três mães de alunos de escolas diferentes. As categorias que emergiram das entrevistas foram compatíveis com os processos institucionais pesquisados e forneceram uma base para a construção dos itens dos instrumentos do estudo.

Para cada variável do modelo foi construído um conjunto de itens conforme sua exata definição, totalizando sete conjuntos de itens. Foi utilizada uma escala no formato *likert*, de cinco pontos, que expressa o grau de concordância dos participantes em relação à aplicação da situação descrita no item à situação de mudança enfrentada por eles, conforme mostra a figura abaixo.



Os itens foram submetidos à análise de especialistas da área (um doutor, três mestrandos e quatro graduandos que realizam pesquisas em mudança organizacional) e sofreram algumas modificações relacionadas a redação de alguns deles, como também a inclusão novos itens nas escalas.

### *Validação semântica*

Posteriormente os itens foram misturados aleatoriamente e agrupados em um único instrumento composto de 56 itens. Este instrumento foi submetido à validação semântica por uma amostra representativa de cada organização: cinco empregados da organização “A”, cinco empregados da organização “B” e cinco empregados da organização “C”. Os participantes responderam o instrumento em conjunto e foram questionados acerca da compreensão de cada um dos itens, tendo que expressá-los com suas próprias palavras, conforme sugere Pasquali (2003). Pequenas modificações foram realizadas em certos termos que não eram familiares aos empregados das organizações. A versão final do instrumento encontra-se anexa.

### *Validação estatística*

Após a aplicação do instrumento, os itens foram reagrupados em suas categorias originais e procedeu-se a análise da estrutura fatorial de cada categoria separadamente pelo método dos eixos principais – *Principal Axis Factoring*. Foi esperado que cada conjunto de itens apresentasse uma estrutura uni-fatorial, resultando em uma escala distinta para cada variável do modelo. Essa suposição foi parcialmente corroborada, pois os itens referentes à variável contexto institucional apresentaram uma estrutura bi fatorial, como descrito adiante.

A escala de contexto mercadológico foi composta de 10 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,467 e 0,722 e alfa de Cronbach 0,814. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,843 e a variância explicada pelo fator foi de 38%. A Tabela 9 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 9. Fator contexto mercadológico.

<b>Contexto mercadológico. Alfa de Cronbach 0,814</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
2	Havia uma expectativa de que, com a mudança, a organização poderia ser mais eficiente em seu ambiente de negócios.	0,532
9	A organização buscava ganhar espaço na sua área de atuação com a realização da mudança.	0,467
14	Havia uma expectativa de melhora da atuação da organização no mercado com a realização da mudança.	0,600
20	Na época da mudança existiam pressões econômicas para a organização mudar.	0,492
22	Na época da mudança existiam cobranças do mercado para que a organização fosse mais atuante.	0,682
25	Na época da mudança a organização sofria pressões por diminuição de gastos.	0,527
27	Na época da mudança existiam inovações tecnológicas que pressionavam a organização a mudar	0,499
31	Havia uma expectativa de que a organização poderia ser mais competitiva com a realização da mudança.	0,722
47	Na época da mudança havia oportunidades para a organização melhorar sua competitividade	0,539
51	Na época da mudança existiam novas técnicas administrativas que pressionavam a organização a mudar.	0,488



A escala de mudança radical foi composta de 8 itens, com cargas fatoriais variando entre 0,436 e 737 e alfa de Cronbach 0,829. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,864 e a variância explicada pelo fator foi de 46,5%. A Tabela 10 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 10. Fator mudança radical.

<b>Mudança radical. Alfa de Cronbach 0,829</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
4	A mudança afetou visivelmente a organização como um todo.	0,436
11	A mudança atingiu todos os níveis da organização	0,521
18	Hoje as pessoas dizem que a organização é outra.	0,633
24	Os valores da organização são completamente diferentes do que eram antes.	0,596
28	O trabalho hoje é realizado de forma diferente de como era antes.	0,735
32	Houve uma mudança profunda em como nós fazíamos as coisas por aqui.	0,737
43	Houve uma alteração significativa na maneira pelo qual o trabalho era realizado.	0,732
48	Houve um abandono da antiga orientação da organização e a adoção de uma nova forma de estruturação.	0,560

A escala de insatisfação de interesses foi composta de 7 itens, com cargas variando entre 0,40 e 0,746 e alfa de Cronbach 0,787. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,844 e a variância explicada pelo fator foi de 44,9%. A Tabela 11 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 11. Fator insatisfação de interesses.

<b>Insatisfação de interesses. Alfa de Cronbach 0,787</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
7	Antes da mudança havia grupos insatisfeitos com a maneira pela qual seus interesses eram atendidos.	0,465
16	Antes da mudança alguns grupos consideravam inapropriada a maneira pela qual os recursos eram alocados pela organização.	0,588
19	Antes da mudança alguns grupos lutavam por idéias opostas.	0,400
30	Antes da mudança existia distribuição desigual de recursos que gerava atritos entre grupos.	0,653
41	Alguns grupos buscavam interesses opostos antes da mudança.	0,555
42	Antes da mudança alguns grupos se consideravam injustiçados com a distribuição de recursos pela organização.	0,746
56	Antes da mudança alguns grupos estavam "ressentidos" com a distribuição de recursos.	0,737

A escala de dependências de poder foi composta de 5 itens, com cargas variando entre 0,524 e 0,781 e alfa de Cronbach 0,773. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,810 e a variância explicada pelo fator foi de 52%. A Tabela 12 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 12. Fator dependências de poder.

<b>Dependências de poder. Alfa de Cronbach 0,773</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
10	Na época da mudança alguns grupos eram mais influentes que outros.	0,633
12	Na época da mudança alguns grupos controlavam mais a organização em virtude dos recursos que possuíam.	0,614
33	Na época da mudança alguns grupos eram mais influentes que outros em virtude dos recursos que controlavam	0,781
35	Na época da mudança alguns grupos perderam terreno em virtude do que acontecia na organização.	0,628
53	Na época da mudança alguns grupos tinham mais capacidade para obter recursos importantes	0,524

A escala de capacidade para ação foi composta de 7 itens, com cargas variando entre 0,444 e 0,708 e alfa de Cronbach 0,776. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,777 e a variância explicada pelo fator foi de 42,8%. A Tabela 13 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 13. Fator capacidade para ação.

<b>Capacidade para ação. Alfa de Cronbach 0,776</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
3	A organização estava preparada o suficiente para a realização da mudança.	0,444
5	A organização possuía as condições necessárias para a realização da mudança.	0,511
21	A organização conseguiu mobilizar recursos para o alcance da mudança.	0,631
29	A organização possuía recursos disponíveis para a realização da mudança.	0,482
37	A organização conseguiu mobilizar pessoas para mudança.	0,609
44	A organização possuía recursos humanos capacitados para realização da mudança.	0,708
49	A organização tinha competência suficiente para alcançar as metas propostas pela mudança.	0,634

A escala de comprometimento com valores foi composta de 5 itens, com cargas variando entre 0,420 e 0,703 e alfa de Cronbach 0,703. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,765 e a variância explicada pelo fator foi de 45,9%. A Tabela 14 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 14. Fator comprometimento com valores.

<b>Comprometimento com valores. Alfa de Cronbach 0,703</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
8	Antes da mudança muitos grupos eram comprometidos com as principais propostas de funcionamento da organização	0,420
13	As pessoas aprovavam a antiga forma de funcionamento da organização.	0,582
40	As pessoas apoiavam a forma com que a organização era estruturada antes da mudança.	0,625
45	Muitos grupos apoiavam a antiga forma de funcionamento da organização.	0,703
55	As pessoas eram comprometidas com os antigos valores da organização.	0,509

A análise fatorial dos itens referentes à variável contexto institucional revelou que este conjunto de itens mede duas variáveis latentes distintas. Portanto, os 10 itens que compunham o conjunto inicial foram separados em duas escalas, conforme os fatores apontados na análise fatorial, as quais foram denominadas de “contexto institucional permeável” e “firme acoplamento setorial”, conforme a descrição da estrutura do contexto institucional de Greenwood e Hinings (1996).

A escala contexto institucional permeável recebeu este rótulo, pois o conteúdo dos itens que a compõem denota a presença de vários moldes arquetípicos no contexto em que a organização está inserida. A escala foi composta de 7 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,381 e 0,652 e alfa de Cronbach 0,684. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,755 e a variância explicada pelo fator foi de 35%. A Tabela 15 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 15. Fator contexto institucional permeável.

<b>Contexto institucional permeável. Alfa de Cronbach 0,684</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
1	Antes da mudança as pessoas acreditavam que a organização poderia ser estruturada de diferentes maneiras	0,506
15	Antes da mudança as pessoas compartilhavam idéias variadas sobre como a organização deveria funcionar.	0,381
26	As pessoas desaprovavam a forma com que a organização era estruturada antes da mudança.	-0,382
34	Antes da mudança existiam crenças diferentes acerca da melhor forma que a organização deveria ser estruturada.	0,556
39	Antes da mudança as pessoas enxergavam várias formas pelas quais a organização poderia funcionar.	0,569
46	Antes da mudança grupos internos e externos a organização (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) tinham opiniões variadas acerca de como a organização deveria funcionar.	0,652
54	Na época da mudança as pessoas e a sociedade (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) discutiam idéias sobre a forma mais adequada de funcionamento da organização.	0,393

O segundo fator foi denominado firme acoplamento setorial, pois o conteúdo de seus itens denota a ausência de moldes arquetípicos alternativos no ambiente organizacional. A foi composta de 3 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,503 e 0,873 e alfa de Cronbach 0,677. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,620 e a variância explicada pelo fator foi de 61%. A Tabela 16 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 16. Fator firme acoplamento setorial.

<b>Firme acoplamento setorial. Alfa de Cronbach 0,677</b>		
Item	Descrição	Carga fatorial
6	Antes da mudança as pessoas acreditavam que a forma pela qual a organização estava estruturada era a única forma desta funcionar bem.	0,582
17	Antes da mudança as pessoas e a sociedade (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) enxergavam uma única forma para o funcionamento da organização.	0,503
23	Antes da mudança as pessoas acreditavam que a forma pela qual a organização estava estruturada era a única maneira de funcionamento da organização.	0,873

#### **4.5 Procedimentos**

O contato inicial com as organizações foi feito pelo próprio pesquisador por meio de uma carta de apresentação e proposta de pesquisa, a qual foi encaminhada a direção das organizações. Após a aprovação dos gestores, um empregado de cada organização foi designado a fornecer ao pesquisador as informações e meios necessários a elaboração e execução do trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio do instrumento impresso, o qual foi ministrado presencialmente pelo próprio pesquisador. Os empregados foram abordados em seu próprio local de trabalho e levaram em média 15 minutos para responder o instrumento. Após a apresentação pessoal do pesquisador, os participantes eram questionados se eles se recordavam da mudança que ocorrera na organização e se eram capazes de discorrer um pouco sobre esta. Somente os empregados que vivenciaram o processo de mudança como um todo responderam o instrumento, sendo excluídos da pesquisa estagiários e empregados recém contratados.

No momento da entrega do questionário ao participante, o pesquisador relatava que o objetivo da pesquisa era avaliar a percepção dos empregados frente àquela mudança específica que ocorrera na organização e ressaltava a questão do sigilo das respostas e resultados. O pesquisador permanecia no local até a conclusão do preenchimento do instrumento.

Os participantes de baixa escolaridade contaram uma abordagem diferenciada, com a explicação dos objetivos da pesquisa e do instrumento de maneira mais simples e detalhada, bem como um acompanhamento mais próximo do preenchimento do instrumento. Em grande parte desses casos, o instrumento foi respondido em grupos de três a quatro pessoas, onde os itens eram lidos em voz alta pelo pesquisador e cada um respondia individualmente seu próprio instrumento.

#### **4.6 Análise dos dados**

Os questionários foram enumerados e os dados foram computados pelo próprio pesquisador. Utilizou-se o programa estatístico SPSS versão 15.0, para análise descritiva e inferencial dos dados. A análise de adequação geral do modelo foi realizada por meio da técnica de modelagem de equação estrutural, por meio do programa estatístico AMOS

versão 7.0. As relações entre as variáveis também foram analisadas por meio de *path analysis* utilizando este mesmo programa estatístico.

As relações entre algumas variáveis do modelo foram testadas por meio de regressão múltipla do tipo padrão e, posteriormente, regressões hierárquicas para a análise da variância explicada por cada variável na equação.

## Capítulo 5. Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados do estudo, iniciando com o relato das análises preliminares dos dados, resultados descritivos da amostra e, por fim, os resultados do teste das hipóteses do estudo. As considerações sobre os resultados encontrados à luz do referencial teórico são apresentadas no capítulo seguinte, intitulado discussão.

### 5.1 Análise preliminar exploratória

Antes da aferição dos resultados descritivos e teste das hipóteses do estudo, procedeu-se a análise preliminar exploratória do banco de dados completo (564 casos), com o intuito de adequá-lo ao modelo linear geral, conforme apontam Tabachnick e Fidell (2000). Este procedimento consistiu na análise de casos omissos, casos atípicos e normalidade das variáveis.

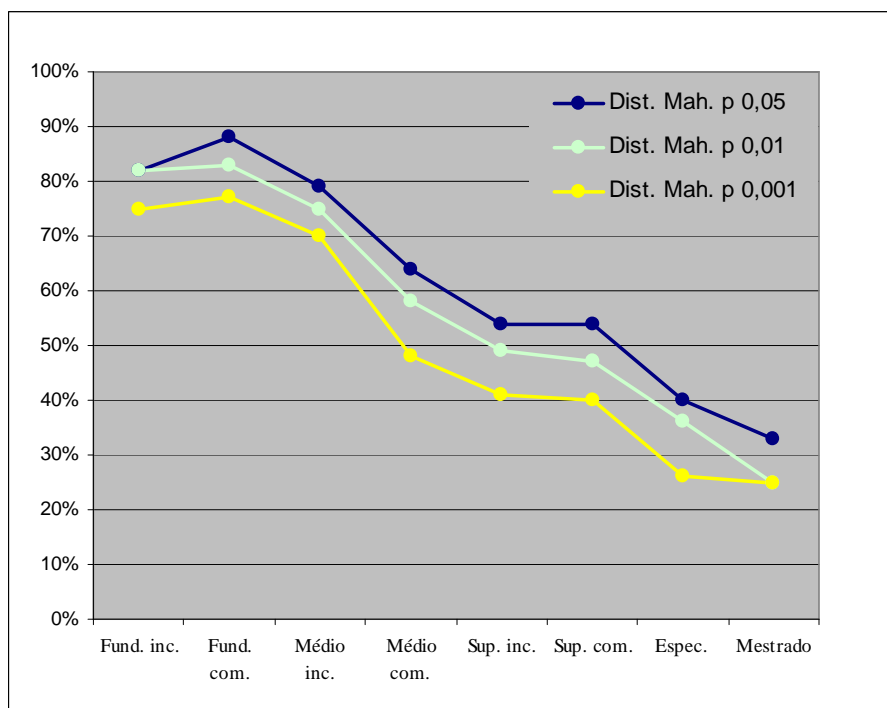
Por meio da observação dos valores mínimos e máximos não foi constatado valores fora da amplitude da escala (0-4), o que reduz consideravelmente a probabilidade de erros de digitação.

Com exceção do item 29 (a organização possuía recursos disponíveis para a realização da mudança) todos os outros apresentaram casos omissos abaixo de 10% do total de respostas. Por meio da correlação bivariada entre os casos omissos dos sete itens que apresentaram maior número de omissão de resposta, constatou-se que os itens 29, 37 e 41 apresentaram correlação significativa moderada entre si (0,30,  $p < 0,001$ ), indicando uma tendência dos participantes em deixar tais itens em branco. Esses itens se referem a percepção dos participantes frente a questões técnicas da organização, como a disponibilidade de recursos. Dessa forma, uma possível explicação para esse resultado é a constatação da resistência de alguns respondentes em opinar sobre questões de caráter técnico, onde poderiam apresentar uma resposta enviesada. Os dados omissos dos demais itens (1, 5, 11, 19) não apresentaram índices de correlação significativos, sendo considerados aleatórios. Os casos omissos receberam tratamento *pairwise* nas análises do estudo.

A técnica da distância *Mahalanobis* ( $p < 0,05$ ) identificou 316 casos como atípicos multivariados (56% da amostra), os quais foram analisados separadamente, por se tratar de um número expressivo de casos atípicos. Por meio do exame das características biográficas desses casos, constatou-se uma forte relação entre os casos atípicos e a escolaridade dos

participantes, ao passo que, proporcionalmente, os participantes de níveis de escolaridade mais baixa foram mais indicados como atípicos multivariados. A Figura 11 ilustra o percentual de casos apontados como atípicos nos diferentes níveis de escolaridade, para três critérios de significância da distância *Mahalanobis* (0,001, 0,01 e 0,05).

Figura 11. Percentual de casos atípicos nos diferentes níveis de escolaridade, para três critérios de significância da distância *Mahalanobis*.



Por meio dos resultados apresentados no gráfico é possível observar uma tendência dos participantes de nível de escolaridade mais baixa ser identificados como atípicos multivariados. Esta tendência se mantém independentemente do rigor adotado na técnica. Para os níveis fundamental incompleto, fundamental completo e médio incompleto, mais de 80% dos participantes dessas categorias são identificados como casos atípicos nas três análises. Os participantes de nível de escolaridade acima de superior completo foram menos indicados como atípicos (em média 32% dos participantes em cada categoria).

O conjunto de casos apontados como atípicos também apresentou um número expressivo de casos omissos, significativamente diferente dos outros casos ( $\chi^2 = 8,35$ ,  $gl = 1$ ,  $p = 0,04$ ) e parcialmente correlacionados entre si (em média  $r = 0,25$ ,  $p < 0,000$ ), sendo que 15% desses casos apresentaram mais de 5 respostas em branco por questionário, em contraste com 4% dos casos não atípicos.

A partir desses resultados, decidiu-se dividir o banco de dados em duas sub-amostras e compará-las em relação a critérios de distribuição e dispersão. A sub-amostra composta

pelos casos apontados como atípicos e participantes de nível de escolaridade mais baixo (fundamental incompleto, fundamental completo e médio incompleto) foi denominada “ATÍPICA” (N= 320). A sub-amostra composta pelos demais casos foi denominada “REAL” (N= 244).

Por meio da análise dos índices de dispersão das duas sub amostras, constatou-se que os participantes da sub-amostra ATÍPICA apresentaram respostas mais dispersas em torno das médias dos itens, em comparação aos participantes da sub amostra REAL (desvio padrão médio 1,26 e 0,85 respectivamente,  $t = 86,5$ ,  $p < 0,000$ ).

A normalidade das variáveis foi aferida por meio do escore z de assimetria e curtose das distribuições, a qual revelou sérios problemas de normalidade para as respostas dos participantes da sub-amostra ATÍPICA. Para esse grupo, 44 variáveis apresentaram problemas severos de curtose (Z maior que 2,58, para um nível de significância de 0,001), sendo que o escore Z médio de curtose das variáveis foi de  $M = 2,00$  e  $DP = 1,46$ . Foram identificadas 16 variáveis com problemas severos de assimetria, conforme o mesmo critério de significância, sendo que o escore Z médio de assimetria foi de  $M = 3,17$  e  $DP = 0,71$ . Em contraste, as análises de normalidade para a sub-amostra REAL revelaram que estas não apresentam problemas de curtose, para um nível de significância de 0,001 (Z médio de curtose  $M = 0,89$  e  $DP = 0,55$ ) e apenas 9 variáveis apresentaram problemas severos de assimetria, segundo o mesmo critério de significância (Z médio de assimetria  $M = 1,34$  e  $DP = 1,03$ ). Todos os resultados referentes a normalidade das variáveis para as duas sub-amostras foram corroborados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk ( $P < 0,05$ ).

Por meio dos resultados das análises dos casos atípicos multivariados, a relação desses casos com o nível de escolaridade dos participantes, o padrão encontrado nos casos omissos, bem como as análises de distribuição e dispersão, concluiu-se que a amostra total do estudo (N= 564), é composta de duas sub-amostras significativamente distintas (N= 320 e N= 244). Os resultados apontam indícios de que essa divisão está altamente relacionada à compreensão do questionário por parte dos participantes e à percepção dos mesmos frente a processos macro organizacionais. Dessa forma, o estudo se focou na sub-amostra REAL (N= 244) por apresentar índices mais consistentes e por pressupor-se que os participantes dessa sub-amostra tiveram uma melhor compreensão dos itens do instrumento. Dessa forma as seções seguintes apresentam análises realizadas a partir dos dados desta sub-amostra. As causas e conseqüências da divisão da amostra são apresentadas no capítulo seguinte.



## 5.2 Análises descritivas

A análise dos valores de média dos itens concentrados em seus respectivos fatores mostrou que as respostas dos participantes se concentraram, em geral, em torno do ponto médio da escala, com um baixo índice de dispersão. A Tabela 17 mostra a média dos itens concentradas em cada fator.

Tabela 17. Médias e desvios padrão dos fatores.

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comprometimento com Valores	2,206	0,527
Conexto Institucional Permeável	2,257	0,478
Firme Acoplamento Setorial	2,109	0,700
Mudança Radical	2,554	0,616
Contexto Mercadológico	2,680	0,514
Capacidade para Ação	2,271	0,566
Dependências de Poder	2,525	0,645
Insatisfação de Interesses	2,333	0,599

Os fatores que apresentaram valores de média mais elevados foram Contexto Mercadológico (M= 2,68), Mudança Radical (M= 2,554) e Dependências de Poder (M= 2,525), como mostram os resultados apresentados na Tabela 17. Com o intuito de verificar uma possível influência da organização de origem e a escolaridade dos participantes sobre os valores de média dos fatores, foi realizada uma análise múltipla de variância (MANOVA), a qual indicou que não há diferença significativa entre as médias dos fatores. Esse resultado indica que não há diferença significativa quando os valores de média são comparados entre os grupos formados pelos diferentes níveis de escolaridade e as organizações do estudo.

Conforme apresentado no capítulo referente ao método, os eventos ocorridos nas organizações participantes foram classificados conforme o critério de um grupo de especialistas, fundamentado no trabalho de Weick e Quinn (1999), Neiva (2004), Lima e Bressan (2003) e Mintzberg e Westley (1992). Segundo essa classificação, os eventos ocorridos nas organizações A e B representam mudanças contínuas, enquanto os eventos

ocorridos na organização C representam mudanças episódicas. Os valores de média e desvio padrão do fator mudança radical para as organizações participantes do estudo foram: organização A (M= 2,52 e DP= 0,575); organização B (M= 2,60 e DP= 0,62) e organização C (M= 2,52 e DP= 0,64). A análise de variância apontou que não há diferença significativa entre esses valores de média.

Dessa forma, a classificação dos eventos ocorridos na organização C pelos especialistas foi corroborada, pois os participantes da pesquisa percebem tais eventos como sendo de natureza majoritariamente episódica (radical). No entanto, os membros das organizações A e B, de maneira geral, também percebem os eventos ocorridos como mudanças radicais, diferentemente da classificação dos especialistas. Considera-se parcialmente corroborada a classificação dos eventos ocorridos nas organizações do estudo pelo grupo de especialistas.

### 5.3 Testes de hipóteses

#### *Ajuste do modelo*

Com o intuito de aferir o índice de ajuste geral do modelo, sua estrutura empírica foi analisada por meio da técnica de modelagem de equação estrutural. Para o teste de ajuste do modelo foram considerados os seguintes índices:  $X^2$ ; CFI (Comparative Fit Index); RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation); NFI (Normed Fit Index); e GFI (Goodness-of-fit Index), como apontado na literatura especializada (Byrne, 2001; Kline, 1998, Bentler, 1990). Adotaram-se como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA igual ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90.

O modelo teórico de Greenwood e Hinings (1996), em sua forma original, apresentou problemas de identificação, sendo que as relações teóricas propostas pelos autores geram equações que não podem ser resolvidas com uma única solução. Dessa forma o modelo original sofreu algumas alterações para satisfazer as condições de identificação do modelo:

1. A relação de moderação que capacidade para ação e dependências de poder mantinham entre comprometimento com valores e mudança radical foi alterada, em virtude de dificuldades de identificação de modelos com esse tipo de relação (Kline, 1998). O modelo empírico testado supõe uma relação direta entre comprometimento com valores, dependências de poder, capacidade para ação e mudança radical. A relação de moderação foi testada separadamente e será descrita adiante;

2. A suposta influência que comprometimento com valores exerce sobre insatisfação de interesses, bem como a influência que dependências de poder exerce sobre comprometimento com valores não foram consideradas no teste do modelo empírico, pois o programa estatístico utilizado não admite a representação de relações de dupla causalidade por meio de um único elo (“setas duplas”) entre variáveis endógenas (Byrne, 2001). Essas relações, no entanto, foram testadas por meio de modelos alternativos, como será descrito adiante.
3. As variáveis exógenas (contexto mercadológico e contexto institucional) foram correlacionadas para satisfazer a exigência da técnica de modelagem de equações estruturais.

As Figuras 12 e 13 ilustram, respectivamente, o modelo teórico proposto por Greenwood e Hinings e as alterações no modelo teórico que resultaram no modelo empírico original testado. Tal modelo recebeu esta denominação, pois representa a tentativa de teste do modelo teórico com o mínimo de alterações necessárias para sua identificação.

Figura 12. Modelo teórico proposto por Greenwood e Hinings (1996).

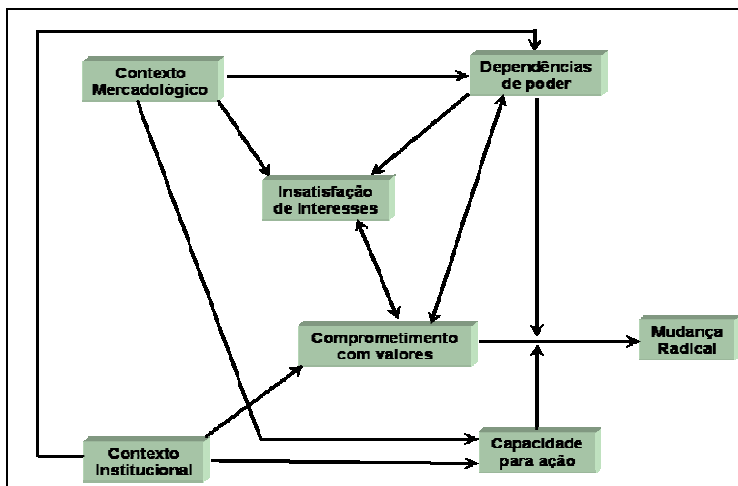
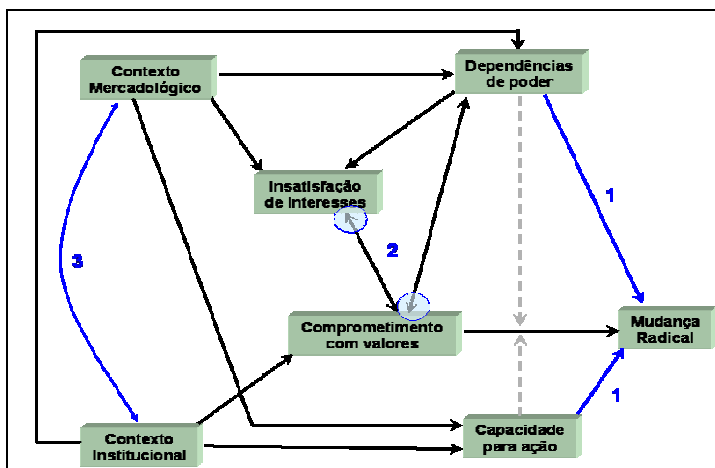


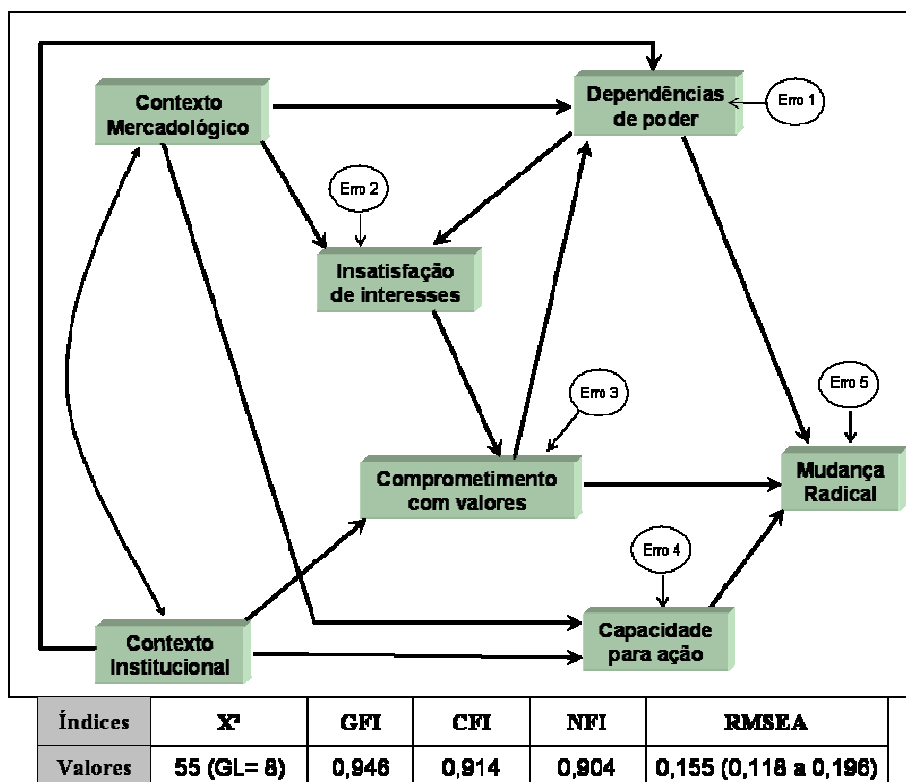
Figura 13. Alterações que resultaram no modelo empírico original.



Além das alterações descritas, é importante ressaltar que a variável contexto institucional se diferencia das demais por ser uma variável estatística resultante da média entre o fator contexto institucional permeável e o inverso do fator firme acoplamento setorial.

A Figura 14 apresenta o modelo empírico testado e os índices de adequação do mesmo.

Figura 14. Teste de ajuste do modelo empírico original .

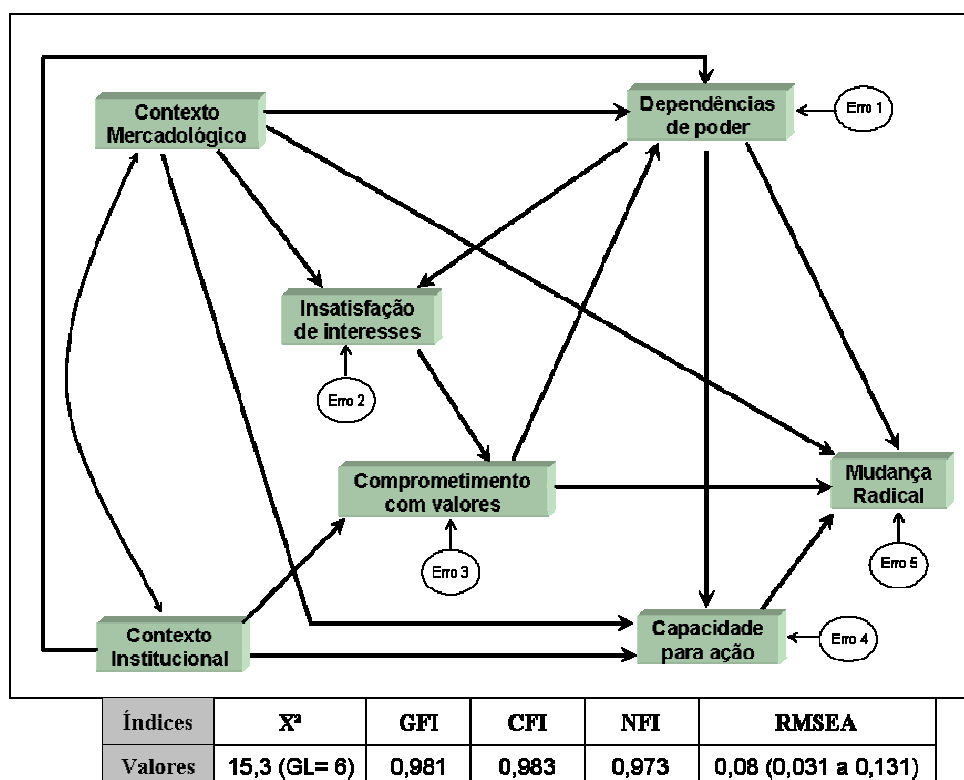


O modelo empírico original não apresentou problemas de identificação para um nível de significância  $p < 0,001$  ( $\chi^2 = 55$ ;  $GL = 8$ ). O modelo foi identificado com 7 interações. Por meio da Figura 14, observa-se que todos os índices atingiram o critério de ajuste, com exceção do RMSEA que apresentou valor acima de 0,08. Esse resultado indica que, apesar do modelo apresentar bons índices de adequação, ele é identificado com uma elevada taxa de erro de aproximação.

Com base na revisão de literatura em mudança organizacional e nos índices de modificação (*Modification Index*) apresentados pelo programa estatístico, foram realizadas re-especificações no modelo empírico original, a fim de encontrar um melhor ajuste para o mesmo e compará-lo ao modelo teórico proposto por Greenwood e Hinings (1996). Dessa forma, foram criadas 4 variações do modelo empírico original, as quais foram denominadas de modelos alternativos 1, 2, 3 e 4.

A Figura 15 apresenta o modelo alternativo 1 e os índices de adequação deste modelo.

Figura 15. Teste de ajuste do modelo alternativo 1.



O modelo alternativo 1 difere do modelo empírico original em dois aspectos:

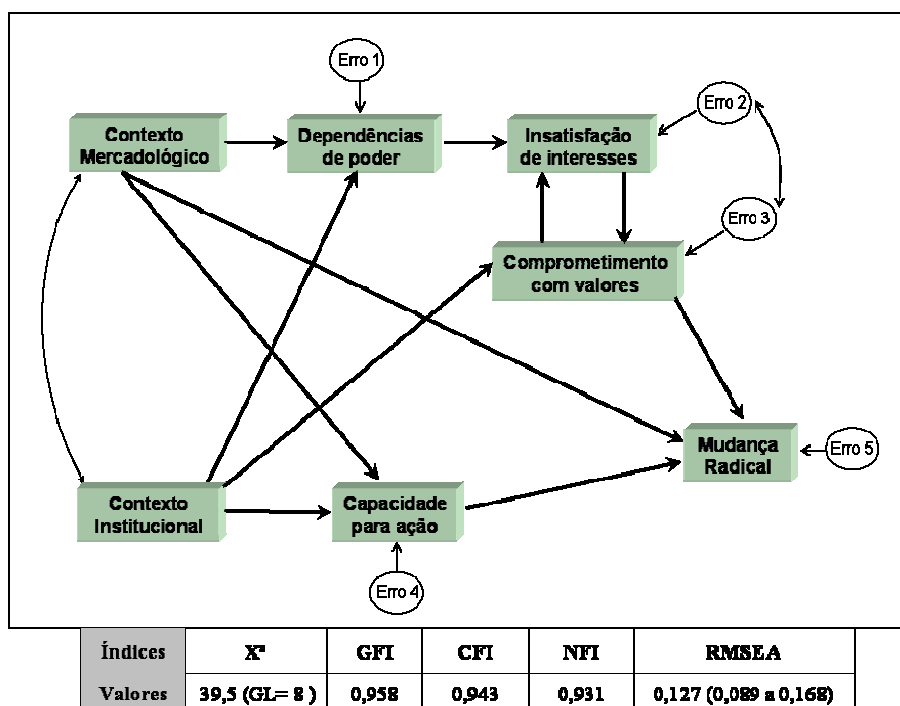
1. Este modelo testa uma suposta relação direta entre contexto mercadológico e mudança radical, sugerida pelos índices de modificação (*Modification indices*) com suporte da literatura da área de mudança;

2. A suposta relação direta entre dependências de poder e capacidade para ação é testada por este modelo, tal como indicam os índices de modificação (*Modification indices*) com suporte da literatura da área de mudança.

O modelo alternativo 1 não apresentou problemas de identificação para um nível de significância  $p < 0,018$ , apesar do baixo valor de  $\chi^2$  (55) em comparação com os graus de liberdade GL (6). Foram necessárias 7 interações para a sua identificação. Por outro lado, os índices de adequação do modelo alternativo 1 foram superiores aos índices do modelo empírico original, indicando um excelente nível de ajuste. Constatou-se uma melhora significativa do RMSEA, o qual atingiu o critério especificado pela literatura especializada de 0,08. Esse resultado indica que o modelo é identificado com uma baixa taxa de erro de aproximação.

A Figura 16 ilustra o modelo alternativo 2, bem como os índices de adequação do modelo.

Figura 16. Teste de ajuste do modelo alternativo 2.



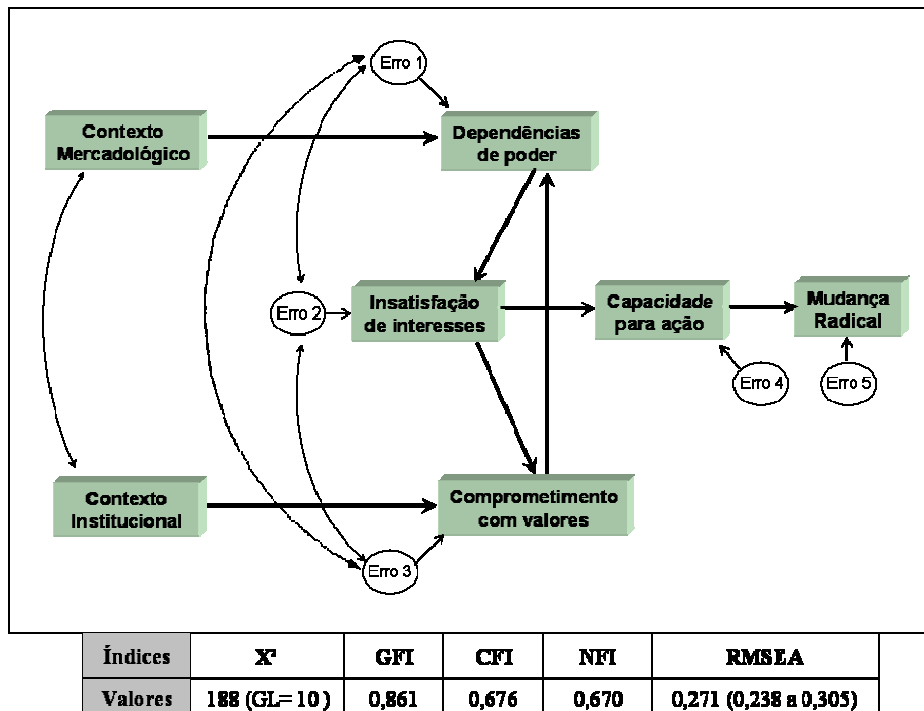
As principais alterações sofridas pelo modelo empírico original, as quais deram origem ao modelo alternativo 2, ilustrado na figura anterior, foram:

1. Este modelo testa uma suposta relação direta entre contexto mercadológico e mudança radical, segundo indicam a literatura da área e os índices de modificação (*Modification indices*).
2. A relação de dupla causalidade entre insatisfação de interesses e comprometimento com valores, apontada pelo modelo teórico de Greenwood e Hinings é testada neste modelo.
3. Buscou-se aferir a correlação entre os erros 2 e 3 (resíduos proveniente das variáveis insatisfação de interesses e comprometimento com valores), conforme indicado pelos índices de modificação (*Modification indices*).
4. A relação entre contexto mercadológico e insatisfação de interesses não foi considerada neste modelo, como indicado pelos índices de modificação (*Modification indices*).

O modelo alternativo 2, ilustrado na Figura 16, não apresentou problemas de identificação para  $P < 0,000$ , apesar do baixo valor de  $\chi^2$  (39,5) em relação aos graus de liberdade (8). Foram necessárias 9 interações para sua identificação. Observa-se uma melhora nos índices de ajuste deste modelo, em comparação com o modelo empírico original, sendo que houve uma redução do RMSEA, indicando uma redução de erros de aproximação. Esse índice, no entanto, não atingiu a condição mínima apontada pela literatura especializada ( $RMSEA < 0,08$ ).

O modelo alternativo 3 representa outra tentativa melhora da adequação do modelo aos dados. Além do modelo teórico de Greenwood e Hinings, literatura especializada em mudança organizacional e os índices de modificação, este novo modelo considerou uma combinação de características dos modelos já testados. A Figura 17 apresenta o modelo alternativo 3 e os índices de adequação deste modelo.

Figura 17. Teste de ajuste do modelo alternativo 3.



Os principais aspectos que caracterizam o modelo alternativo 3, ilustrado na Figura anterior, são:

1. O modelo considerou a relação de *looping* entre as variáveis dependências de poder, insatisfação de interesses e comprometimento com valores, conforme apontado no modelo teórico de Greenwood e Hinings.
2. Adotou-se a alteração proposta pelos índices de modificação (modification index) em relação a correlação dos erros das variáveis do *looping*. Portanto, foi testada a correlação entre os resíduos das variáveis dependências de poder, insatisfação de interesses e comprometimento com valores.
3. Foi testada uma suposta relação direta entre insatisfação de interesses e capacidade para ação.

O modelo alternativo 3 não apresentou problemas de identificação para  $P < 0,000$  ( $\chi^2 = 118$ ; GL= 10). Foram necessárias 9 interações para sua identificação. No entanto, os índices de adequação do modelo alternativo 3 foram inferiores aos modelos testados previamente e não atingiram a condição estabelecida de ajuste. Esse resultado indica que o modelo, apesar de identificado, não apresenta um nível satisfatório de ajuste aos dados.

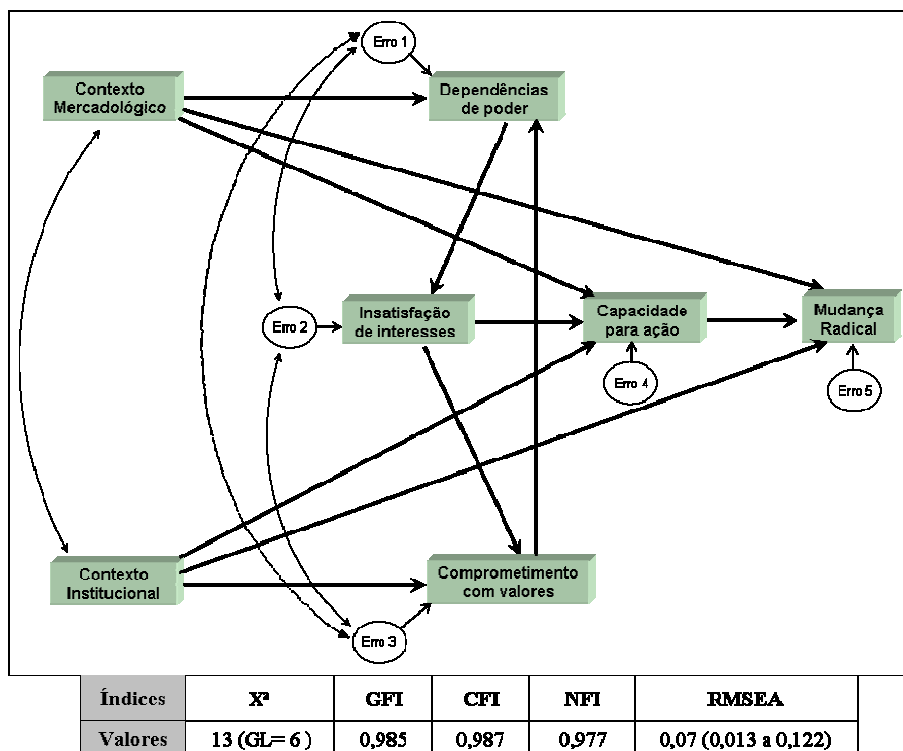
A partir dos resultados do modelo alternativo 3, decidiu-se criar uma nova versão deste modelo introduzindo 4 novas relações: 1) relação direta entre contexto institucional e



mudança organizacional; 2) relação direta entre contexto institucional e capacidade para ação; 3) relação direta entre contexto mercadológico e mudança organizacional; e 4) relação direta entre contexto mercadológico e capacidade organizacional.

Essas alterações originaram o modelo alternativo 4, o qual é ilustrado pela Figura 18, juntamente com seus índices de adequação.

Figura 18. Teste de ajuste do modelo alternativo 4.



O modelo alternativo 4 não apresentou problemas de identificação para  $P < 0,05$ , apesar do baixo valor de  $\chi^2$  (118) em relação aos graus de liberdade (10). Foram necessárias 9 interações para a identificação deste modelo. Por outro lado, os índices de adequação do modelo alternativo 4 foram significativamente superiores aos índices do modelo 3, indicando um excelente nível de ajuste (tal como o modelo alternativo 1). O RMSEA apresentou valor de 0,07, indicando uma baixa taxa de erro de aproximação.

Os resultados apresentados anteriormente estão sumarizados na Tabela 18, por meio da qual é possível comparar os índices de adequação dos modelos testados.

Tabela 18. Índices de adequação dos modelos testados.

	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Modelo empírico original</b>	55 (GL= 8)	0,946	0,914	0,904	0,155 (0,118 a 0,196)
<b>Modelo alternativo 1</b>	15,3 (GL= 6)	0,981	0,983	0,973	0,08 (0,031 a 0,131)
<b>Modelo alternativo 2</b>	39,5 (GL= 8)	0,958	0,943	0,931	0,127 (0,089 a 0,168)
<b>Modelo alternativo 3</b>	188 (GL= 10)	0,861	0,676	0,67	0,271 (0,238 a 0,305)
<b>Modelo alternativo 4</b>	13 (GL= 6)	0,985	0,987	0,977	0,07 (0,013 a 0,122)

Por meio dos resultados apresentados na Tabela 18, observa-se que apenas o modelo alternativo 3 não atingiu os critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados (CFI superior a 0,90; RMSEA igual ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90). Por outro lado, o modelo 4, que é uma variação do modelo 3, apresentou ótimos índices de ajuste e a menor taxa de erro de aproximação (RMSEA 0,07). É importante ressaltar que a configuração destes modelos se diferem muito do modelo teórico, sendo que estes possuem relações que não têm suporte teórico.

O modelo empírico original e o modelo alternativo 1 são os modelos mais próximos do modelo teórico. O primeiro apresentou índices satisfatórios, atingindo a condição de ajuste, apesar do elevado valor do RMSEA. Esse índice apresentou uma melhora significativa em sua nova versão (modelo alternativo 1), bem como o GFI, CFI e NFI.

A partir dos resultados apresentados referentes ao nível de adequação dos modelos e retomando a hipótese 1 do estudo:

*Hipótese 1* – O modelo apresentará um índice geral de ajuste satisfatório.

Considera-se que esta foi parcialmente corroborada, pois as versões mais similares do modelo teórico foram identificadas e apresentaram índices satisfatório de ajuste.

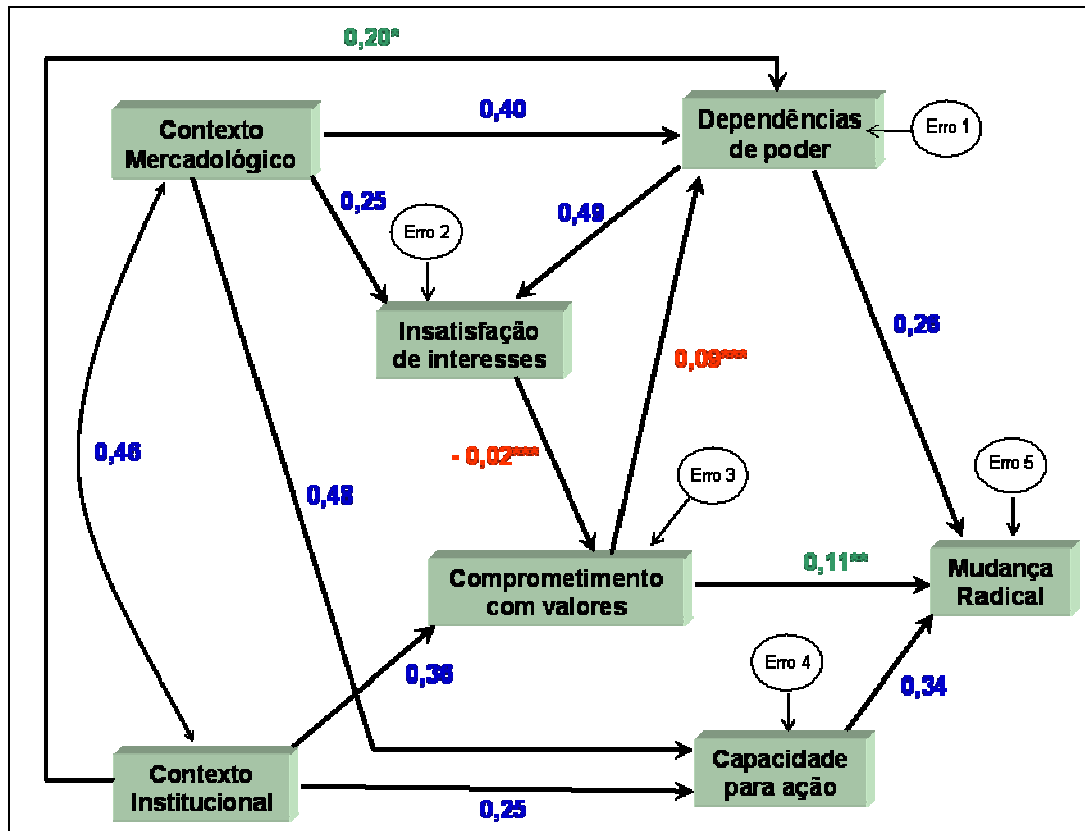
#### *Path analysis*

Para o teste das hipóteses 2 a 12, foram analisados os pesos de regressão padronizados ( $\beta$ ) estimados pelos modelos, por meio da técnica de *path analysis*. Essa análise considerou os parâmetros estimados de cada modelo separadamente e a comparação dos pesos ( $\beta$ ) das relações entre os modelos.

Optou-se por trabalhar com os pesos de regressão padronizados, por este ser um forte indicador da importância da VI na predição da VD e ser passível de comparação com outros estudos que utilizam escalas diferentes.

A Figura 19 mostra os pesos de regressão padronizados estimados para cada relação do modelo empírico original.

Figura 19. Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo empírico original.

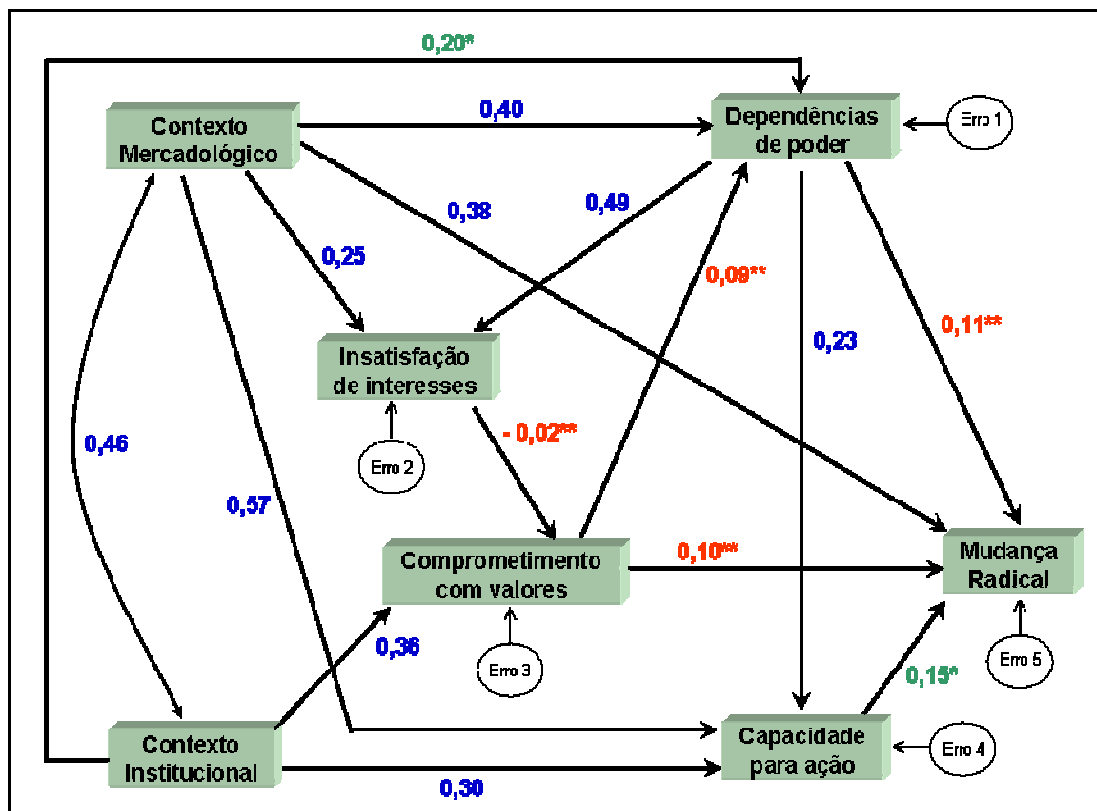


Nota. \* Nível de significância  $p= 0,002$ ; \*\* Nível de significância  $p= 0,042$ ; \*\*\* Nível de significância  $p> 0,05$ ; Demais índices  $p< 0,000$ .

Constata-se, por meio da Figura 19, que grande parte dos parâmetros estimados no modelo testado, realçados de cor azul, são significativos para um nível  $p< 0,000$ . Os pesos estimados realçados de cor verde são significativos para um nível de significância  $p< 0,05$  e os realçados de cor vermelha não atingiram o critério de significância estatística  $p< 0,05$ . Os pesos padronizados de regressão variam de 0,11 a 0,48.

A Figura 20 mostra os pesos ( $\beta$ ) estimados para cada relação do modelo alternativo 1.

Figura 20. Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 1.



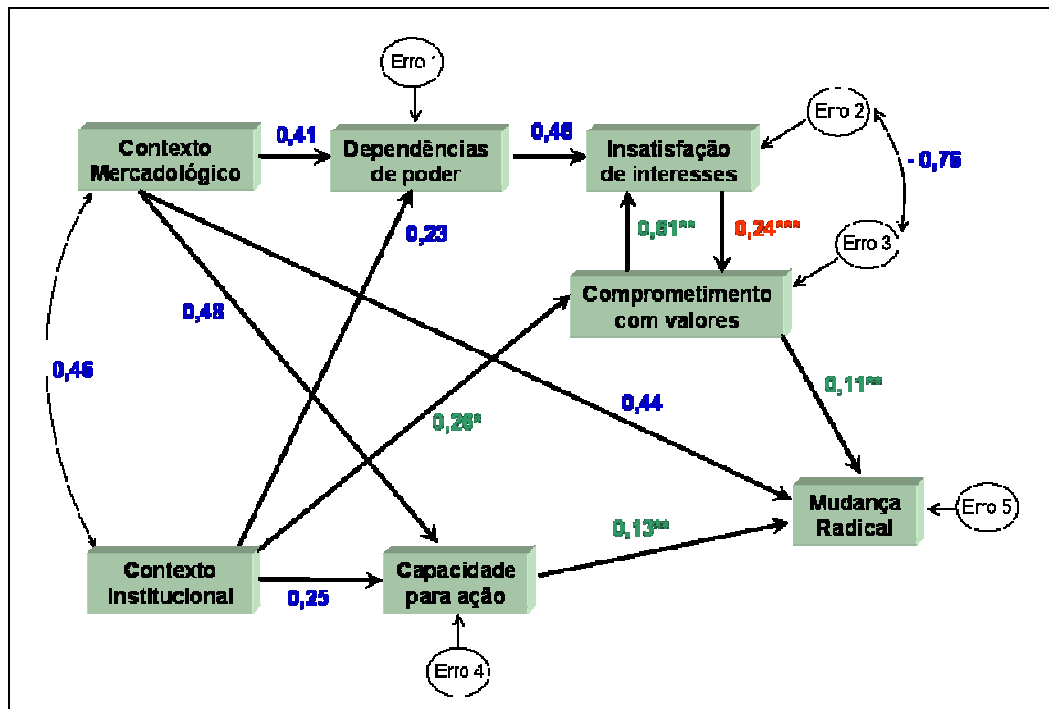
Nota. \* Nível de significância  $p < 0,05$ ; \*\* Nível de significância  $p > 0,05$ ; Demais índices  $p < 0,000$ .

A Figura 20 mostra que quatro parâmetros estimados, realçados de cor vermelha, não atingiram o critério de significância estatística ( $P < 0,05$ ). Os índices realçados de cor verde são significativos para  $p < 0,05$  e os demais, realçados de cor azul, são significativos para  $P < 0,000$ . Os pesos padronizados de regressão das variáveis do modelo variam de 0,02 a 0,57.

Os resultados apresentados na Figura 20 mostram que as principais alterações sofridas pelo modelo empírico original que resultaram no modelo alternativo 1 são relações altamente significativas: 1) a relação entre contexto mercadológico e mudança radical apresentou peso  $\beta = 0,38$  para  $p < 0,000$ ; 2) a relação entre dependências de poder e capacidade para ação apresentaram peso  $\beta = 0,23$  para  $p < 0,000$ .

A Figura 21 mostra os pesos ( $\beta$ ) estimados para cada relação do modelo alternativo 2.

Figura 21. Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 2.



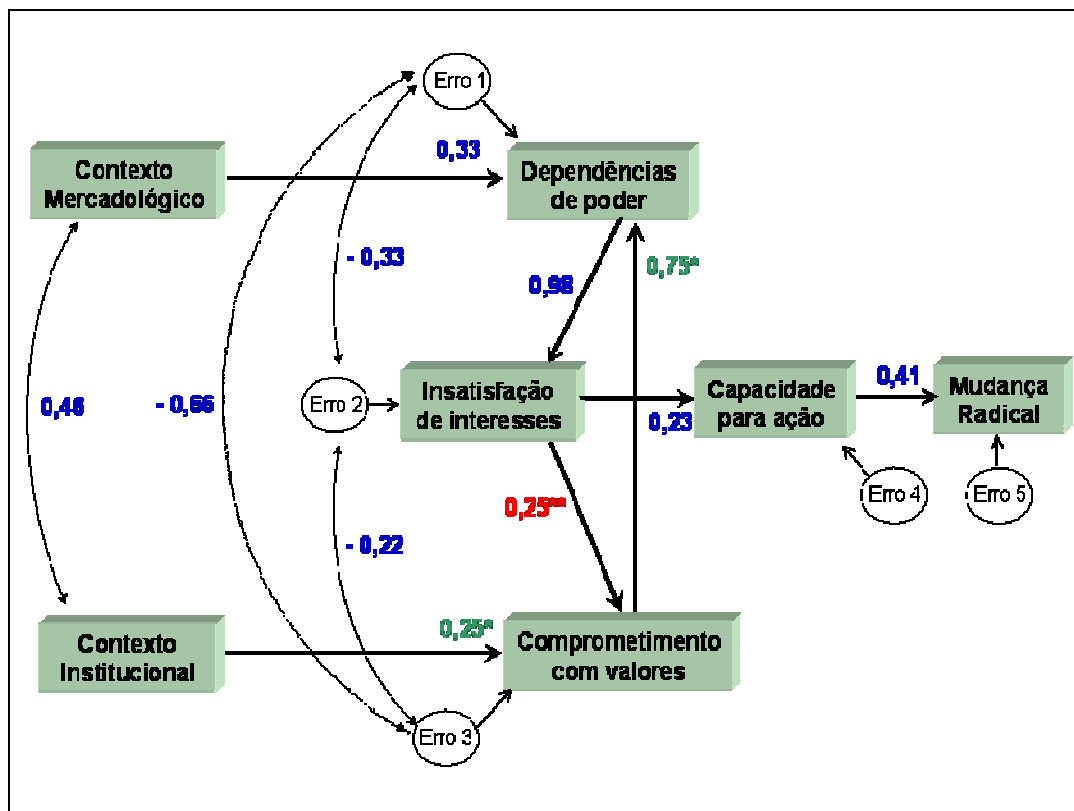
Nota. \* Nível de significância  $p < 0,001$ ; \*\* Nível de significância  $p < 0,05$ ; \*\*\* Nível de significância  $p > 0,05$ ; Demais índices  $p < 0,000$ .

Os parâmetros estimados no modelo realçados de cor azul são significativos para um nível  $p < 0,000$ . Os pesos estimados realçados de cor verde são significativos para um nível de significância  $p < 0,05$  e os realçados de cor vermelha não atingiram o critério de significância estatística  $p < 0,05$ . Os pesos padronizados de regressão das variáveis do modelo variam de 0,11 a 0,48.

Por meio dos resultados da Figura 21, constata-se que a relação direta entre contexto mercadológico e mudança radical foi corroborada, como mostra o peso estimado para a relação ( $\beta = 0,44$ ;  $P < 0,000$ ). O teste da relação de dupla causalidade foi parcialmente corroborado, pois só uma das relações apresentou peso ( $\beta$ ) estimado com nível de significância satisfatório ( $\beta = 0,61$ ;  $P < 0,05$ ). Conforme indicado pelos índices de modificação (*Modification Index*) os erros das variáveis se apresentaram altamente correlacionados indicando a existência de uma variável mediadora não identificada.

A Figura 22 mostra os parâmetros estimados do modelo alternativo 3.

Figura 22. Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 3.

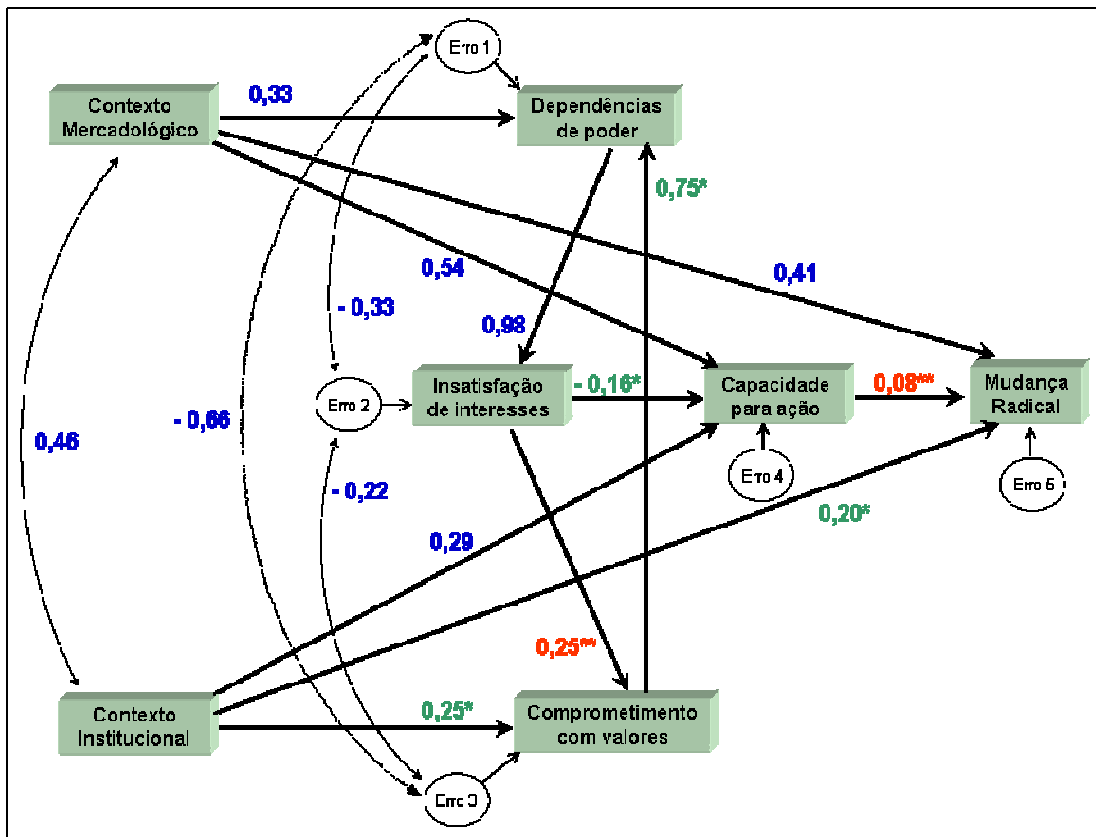


Nota. \* Nível de significância  $p < 0,006$ ; \*\* Nível de significância  $p > 0,05$ ; Demais índices  $p < 0,000$ .

A Figura 22 apresenta os parâmetros estimados no modelo para cada uma das relações do modelo alternativo 3. Aqueles realçados de cor azul são significativos para um nível  $p < 0,000$ , os realçados de cor verde são significativos para um nível de significância  $p < 0,05$  e os realçados de cor vermelha não atingiram o critério de significância estatística  $p < 0,05$ . Os pesos padronizados de regressão das variáveis do modelo variam de 0,22 a 0,98.

A Figura 23 mostra os pesos ( $\beta$ ) estimados para cada relação do modelo alternativo 4.

Figura 23. Pesos de regressão padronizados para as relações do modelo alternativo 4.



Nota. \* Nível de significância  $p < 0,05$ ; \*\* Nível de significância  $p > 0,05$ ; Demais índices  $p < 0,000$ .

A Figura 23 apresenta os parâmetros estimados no modelo para cada uma das relações do modelo alternativo 4. Aqueles realçados de cor azul são significativos para um nível  $p < 0,000$ , os realçados de cor verde são significativos para um nível de significância  $p < 0,05$  e os realçados de cor vermelha não atingiram o critério de significância estatística  $p < 0,05$ . Os pesos padronizados de regressão das variáveis do modelo variam de 0,08 a 0,98.

Por meio dos resultados apresentados, constata-se que algumas relações se mantiveram constantes nos diferentes modelos. A Tabela 19 apresenta os pesos padronizados de regressão e seus respectivos níveis de significância para as relações testadas nos cinco modelos testados.

Tabela 19. Coeficientes padronizados de regressão das relações testadas nos modelos.

Relações	Mod. Emp. Original		Mod. Alt. 1		Mod. Alt. 2		Mod. Alt. 3		Mod. Alt. 4	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
C. mercadol. → Dep. de poder	0,40	0,000	0,40	0,000	0,41	0,000	0,331	0,000	0,331	0,000
C. institucional → Dep. de poder	0,20	0,002	0,20	0,002	0,23	0,000	–	–	–	–
C. mercadol. → In. Interesses	0,25	0,000	0,25	0,000	–	–	–	–	–	–
C. institucional → Compr. valores	0,37	0,000	0,37	0,000	0,26	0,001	0,254	0,006	0,254	0,006
C. institucional → Capac. ação	0,25	0,000	0,30	0,000	0,25	0,000	–	–	0,288	0,000
C. mercadol. → Capac. ação	0,48	0,000	0,57	0,000	0,48	0,000	–	–	0,541	0,000
Compr. valores → Mudança radical	0,11	0,04	0,10	0,08	0,11	0,04	–	–	–	–
Dep. de poder → Mudança radical	0,26	0,000	0,11	0,08	–	–	–	–	–	–
Capac. ação → Mudança radical	0,34	0,000	0,15	0,02	0,13	0,05	0,413	0,000	0,076	0,26
Dep. de poder → In. Interesses	0,49	0,000	0,49	0,000	0,46	0,000	0,976	0,000	0,976	0,000
In. Interesses → Compr. valores	-0,02	0,74	-0,02	0,74	0,24	0,06	0,248	0,15	0,248	0,15
Compr. valores → Dep. de poder	0,09	0,14	0,09	0,14	–	–	0,751	0,001	0,751	0,001
C. mercadol. → Mudança radical	–	–	0,38	0,000	0,44	0,000	–	–	0,412	0,000
Dep. de poder → Capac. ação	–	–	-0,23	0,000	–	–	–	–	–	–
Compr. valores → In. Interesses	–	–	–	–	0,61	0,007	–	–	–	–
In. Interesses → Capac. ação	–	–	–	–	–	–	0,227	0,000	-0,16	0,005
C. institucional → Mudança radical	–	–	–	–	–	–	–	–	0,197	0,001

*Hipótese 2* – Contexto mercadológico influencia diretamente insatisfação de interesses entre grupos na organização.

Por meio dos resultados resumidos na Tabela 19, constata-se que a relação direta entre contexto mercadológico e insatisfação de interesses foi testada no modelo empírico original e no modelo alternativo 1. Em ambos os modelos, essa relação atingiu o critério de significância estatística ( $P < 0,000$ ) apresentando peso padronizado de regressão ( $\beta$ ) 0,25. Esse resultado indica que para uma alteração de um desvio padrão na variável contexto mercadológico, insatisfação de interesses sofrerá uma alteração de 0,25 desvio padrão. Considera-se a hipótese 2 parcialmente corroborada, pois apesar de atingir o critério de significância estatística, indicando que o resultado tem baixa probabilidade de acontecer ao



acaso, o teste da relação entre essas duas variáveis revelou um baixo coeficiente padronizado de regressão, indicando que a influência que contexto mercadológico exerce sobre insatisfação de interesses é fraca, apesar de significativa.

*Hipótese 3* – Contexto mercadológico influencia diretamente dependências de poder na organização.

A relação direta entre contexto mercadológico e dependências de poder foi testada em todos os modelos apresentados e atingiu o critério de significância estatística ( $p < 0,000$ ) em todos eles, como mostra a Tabela 19. No modelo empírico original e modelo alternativo 1, esta relação apresentou valor de  $\beta$  de 0,40, indicando uma influência moderada que contexto mercadológico exerce sobre dependências de poder (para cada desvio padrão que contexto mercadológico se altere, dependências de poder sofre uma alteração de 0,40 desvios padrão). No modelo alternativo 2, essa mesma relação apresentou valor de  $\beta$  de 0,41, enquanto nos modelos alternativos 3 e 4, o coeficiente padronizado foi de 0,33. Conclui-se, portanto, que a hipótese 3 do estudo foi corroborada.

*Hipótese 4* – Contexto mercadológico influencia diretamente capacidade para ação.

A relação direta entre contexto mercadológico e capacidade para ação foi testada em todos os modelos, exceto o modelo alternativo 3, como mostra a Tabela 19. Os valores dos coeficientes padronizados de regressão indicaram uma forte influência que a variável contexto mercadológico exerce sobre capacidade para ação:  $\beta = 0,48$ ,  $p < 0,000$  para o modelo empírico original e modelo alternativo 2;  $\beta = 0,57$ ,  $p < 0,000$  para modelo alternativo 1; e  $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,000$  para modelo alternativo 4. Esses resultados indicam que, para uma alteração de um desvio padrão da variável contexto mercadológico, capacidade para ação sofre uma alteração de 0,51 desvios padrão, em média. A partir desses resultados, conclui-se que a hipótese 4 do estudo foi corroborada.

*Hipótese 5* – Contexto institucional influencia diretamente comprometimento com valores.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 19, observa-se que a relação direta entre contexto institucional e comprometimento com valores foi testada em todos os modelos

apresentados e apresentou significância estatística em todos os testes ( $p < 0,000$ ). Por meio da análise dos pesos padronizados de regressão, constata-se que a influência de contexto institucional sobre comprometimento com valores é modesta, sendo que os valores de  $\beta$  variaram entre 0,25 e 0,37. Esses resultados indicam que, para uma alteração de um desvio padrão da variável contexto institucional, comprometimento com valores sofre uma alteração de 0,30 desvios padrão, em média. Dessa forma, considera-se corroborada a hipótese 5 do presente estudo.

*Hipótese 6* – Contexto institucional influencia diretamente dependências de poder.

A relação direta entre contexto institucional e dependências de poder foi aferida nos modelos empírico original, alternativo 1 e alternativo 2, como mostra a Tabela 19. Todos os testes revelaram um baixo coeficiente padronizado de regressão indicando uma fraca influência de contexto institucional sobre dependências de poder ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,002$  para os modelos empírico original e alternativo 1; e  $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,000$  para o modelo alternativo 2). Dessa forma, para cada alteração de um desvio padrão de contexto institucional, dependências de poder sofre uma alteração de 0,2 ou 0,23 desvios padrão. Considera-se a hipótese 6 parcialmente corroborada, pois apesar de atingir o critério de significância estatística, o teste da relação entre essas duas variáveis revelou um baixo coeficiente padronizado de regressão.

*Hipótese 7* – Contexto institucional influencia diretamente capacidade para ação.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 19, observa-se que a relação direta entre contexto institucional e capacidade para ação foi testada em todos os modelos apresentados, exceto o modelo alternativo 3, e apresentou significância estatística em todos os testes ( $p < 0,001$ ). Por meio da análise dos pesos padronizados de regressão, constata-se que contexto institucional exerce uma influência modesta sobre capacidade para ação, sendo que os valores de  $\beta$  variaram entre 0,25 e 0,30. Apesar deste resultado ter uma baixa probabilidade de acontecer ao acaso, considera-se parcialmente corroborada a hipótese 7 do presente estudo.

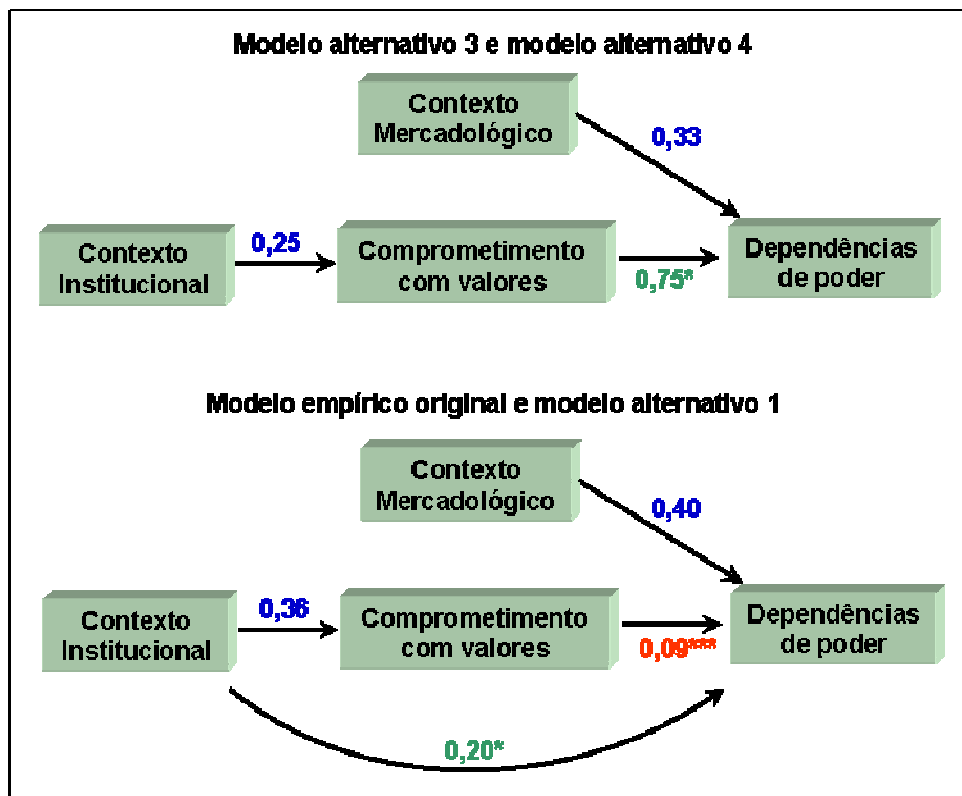
*Hipótese 8* – Insatisfação de interesses e comprometimento com valores mantém uma relação de dupla causalidade.

A hipótese 8 foi parcialmente corroborada, pois a suposta relação de dupla causalidade apresentou significância estatística em apenas um sentido. A suposta influência que insatisfação de interesses exerce sobre comprometimento com valores foi testada em todos os modelos apresentados, porém os coeficientes padronizados de regressão não atingiram o critério de significância  $P < 0,05$ . Esse resultado indica que a influência que insatisfação de interesses exerce sobre comprometimento com valores tem grande probabilidade de ocorrer ao acaso. Por outro lado, a relação inversa (influência de comprometimento com valores sobre insatisfação de interesses) foi testada no modelo alternativo 2 e apresentou um elevado valor de  $\beta$  (0,61) para  $p = 0,007$ . Esse resultado indica que para cada desvio padrão de alteração na variável comprometimento com valores, insatisfação de interesses sofre uma alteração de 0,61 desvios padrão.

*Hipótese 9* – Dependências de poder e comprometimento com valores mantém uma relação de dupla causalidade.

A suposta influência que comprometimento com valores exerce sobre dependências de poder foi aferida nos modelos empírico original, alternativo 1, alternativo 3 e alternativo 4. Esta relação, no entanto, apresentou resultados contraditórios. Os resultados do modelo empírico original e modelo alternativo 1 indicaram que esta relação não é significativa para  $p < 0,05$ . Por outro lado, os resultados do modelo alternativo 3 e alternativo 4 indicaram uma forte influência de comprometimento com valores e sobre dependências de poder ( $\beta = 0,75$ ;  $p < 0,001$ ). Constata-se que, na presença da relação entre contexto institucional e dependências de poder, a influência da variável comprometimento com valores se anula. A Figura 24 ilustra este efeito.

Figura 24. Influência de contexto institucional sobre dependências de poder.



Nota. \* Nível de significância  $p < 0,006$ ; \*\* Nível de significância  $p > 0,05$ ; Demais índices  $p < 0,000$ .

Como o modelo teórico considera que a variável dependências de poder é influenciada simultaneamente por contexto mercadológico, contexto institucional e comprometimento com valores, optou-se pelo resultado dos modelos empírico original e alternativo 1, pois estes se aproximam mais do modelo teórico.

A relação inversa (influência de dependências de poder sobre comprometimento com valores) foi testada separadamente por meio de regressão do tipo *stepwise*. Constatou-se o mesmo efeito da variável contexto institucional, sendo que na sua ausência o peso padronizado de regressão da relação entre as variáveis atingiu o critério de significância estatística ( $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,000$ ). Quando a variável contexto institucional é considerada no modelo de regressão, a variável dependências de poder é excluída do mesmo por não apresentar significância estatística, ou seja, perde toda sua importância na predição da VD, caracterizando o fenômeno de supressão. Como o modelo teórico prevê que comprometimento com valores é simultaneamente influenciada por dependências de poder, contexto institucional e insatisfação de interesses, considerou-se nula a influência que dependências de poder exerce sobre comprometimento com valores.

Por meio dos resultados apresentados, considera-se rejeitada a hipótese 9 do estudo.

*Hipótese 10* – Dependências de poder influencia diretamente insatisfação de interesses.

A suposta influência que a variável dependências de poder exerce sobre insatisfação de interesses foi testada em todos os modelos e atingiu o critério de significância estatística em todos os testes ( $p < 0,000$ ). No modelo empírico original e modelo alternativo 1, esta relação apresentou valor de coeficiente padronizado de regressão  $\beta = 0,49$ . No modelo alternativo 2 o valor de  $\beta$  para a relação foi de 0,46. Esses testes indicam que a variável dependências de poder exerce uma influência moderada sobre insatisfação de interesses. Os resultados referentes ao modelo alternativo 3 e modelo alternativo 4 apresentaram um valor de coeficiente padronizado de regressão muito elevado e atípico ( $\beta = 0,98$ ). Considerou-se, portanto, apenas os resultados referentes ao modelo empírico original, modelo alternativo 1 e modelo alternativo 2, os quais corroboram a hipótese 10.

*Hipótese 11* – Comprometimento com valores influencia diretamente mudança radical.

A suposta influência exercida por comprometimento com valores sobre mudança radical foi testada no modelo empírico original e modelo alternativo 2 ( $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,05$ ). Esse resultado indica uma fraca influência de comprometimento com valores sobre mudança radical, sendo que para uma alteração de um desvio padrão da variável comprometimento com valores, mudança radical se altera em 0,11 desvios padrão. No modelo alternativo 1, a relação entre as variáveis não atingiu o critério de significância estatística ( $\beta = 0,10$ ;  $p > 0,05$ ). Porém, era esperada uma relação negativa entre comprometimento com valores e mudança radical, pois segundo Greenwood e Hinings (1996), a mudança radical somente ocorrerá se indivíduos e grupos forem descomprometidos com o molde arquetípico em uso pela organização. Dessa forma, considera-se rejeitada a hipótese 11 do estudo.

*Hipótese 12* – A relação entre comprometimento com valores e mudança radical é moderada por dependências de poder e capacidade para ação.

A relação de moderação entre as variáveis dependências de poder e capacidade para ação e comprometimento com valores e mudança radical não foi testada em nenhum dos modelos empíricos, pois esta dificulta a identificação do modelo pela técnica de

modelagem de equações estruturais, sendo testada separadamente por meio de regressão do tipo hierárquica.

Os resultados referentes à hipótese 11 mostraram uma fraca influência de comprometimento com valores sobre mudança radical. Esperou-se que com a inclusão dos termos de moderação (produto da variável moderadora pela variável dependente, ambas em escores padronizados) no modelo de regressão, a influência de comprometimento com valores sobre mudança radical aumentasse consideravelmente. A Tabela 20 mostra os resultados deste teste.

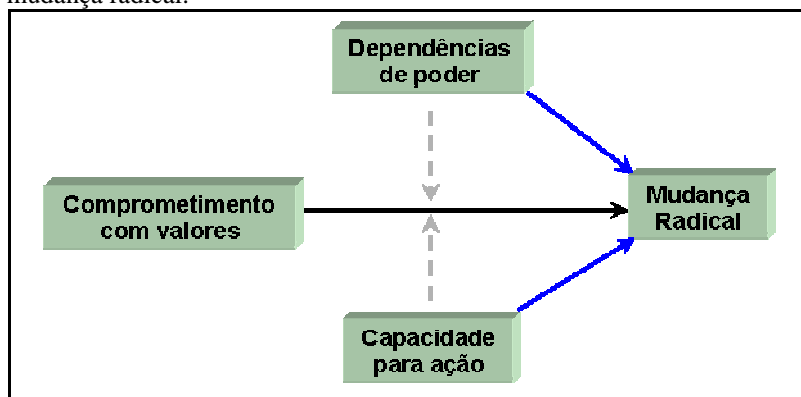
Tabela 20. Teste da relação de moderação.

	<b>Modelo</b>	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	(Constant)	2,554	0,034		75,008	0,000
1	Comprometimento com valores (Z)	0,071	0,036	0,115	1,999	<b>0,047</b>
	Capacidade para ação (Z)	0,212	0,035	0,343	6,039	0,000
	Dependências de poder (Z)	0,163	0,036	0,264	4,568	0,000
	(Constant)	2,579	0,034		75,916	0,000
2	Comprometimento com valores (Z)	0,046	0,035	0,075	1,343	<b>0,181</b>
	Capacidade para ação (Z)	0,206	0,034	0,333	6,105	0,000
	Dependências de poder (Z)	0,170	0,034	0,275	4,951	0,000
	Termo1	-0,127	0,027	-0,252	-4,662	0,000
	Termo2	-0,012	0,034	-0,020	-0,367	0,714
Dependent Variable: Fator Mudança						

Os resultados apresentados na Tabela 17 mostram que, ao contrário do que se supunha, após a inclusão dos termos de moderação, a variável comprometimento com valores perde toda sua importância na predição da mudança radical. Dessa forma, considera-se rejeitada a hipótese 12 do estudo.

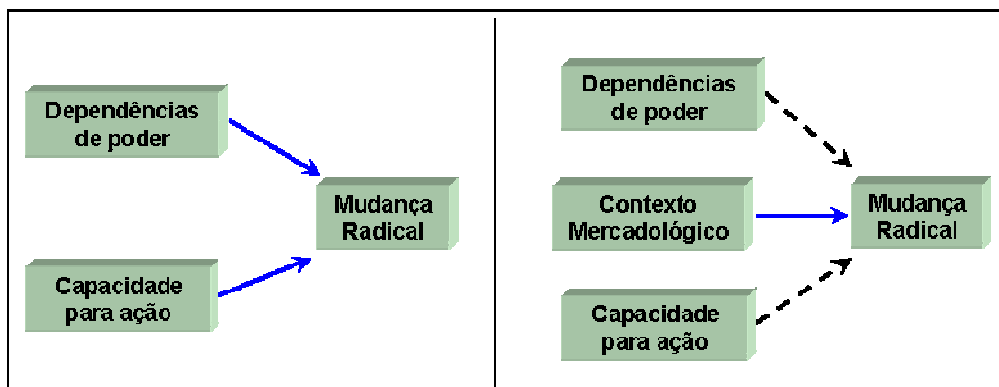
Diferente da relação de moderação proposta pelo modelo teórico, os dados indicam uma relação direta entre as variáveis dependências de poder e mudança radical e capacidade para ação e mudança radical, tal como foi testado no modelo empírico original e modelo alternativo 1. A Figura 25 ilustra essas relações.

Figura 25. Influência de dependências de poder e capacidade para ação sobre mudança radical.



No entanto, dependências de poder e capacidade para ação perdem consideravelmente importância na predição de mudança radical na presença da variável contexto mercadológico. A Figura 26 ilustra essa situação.

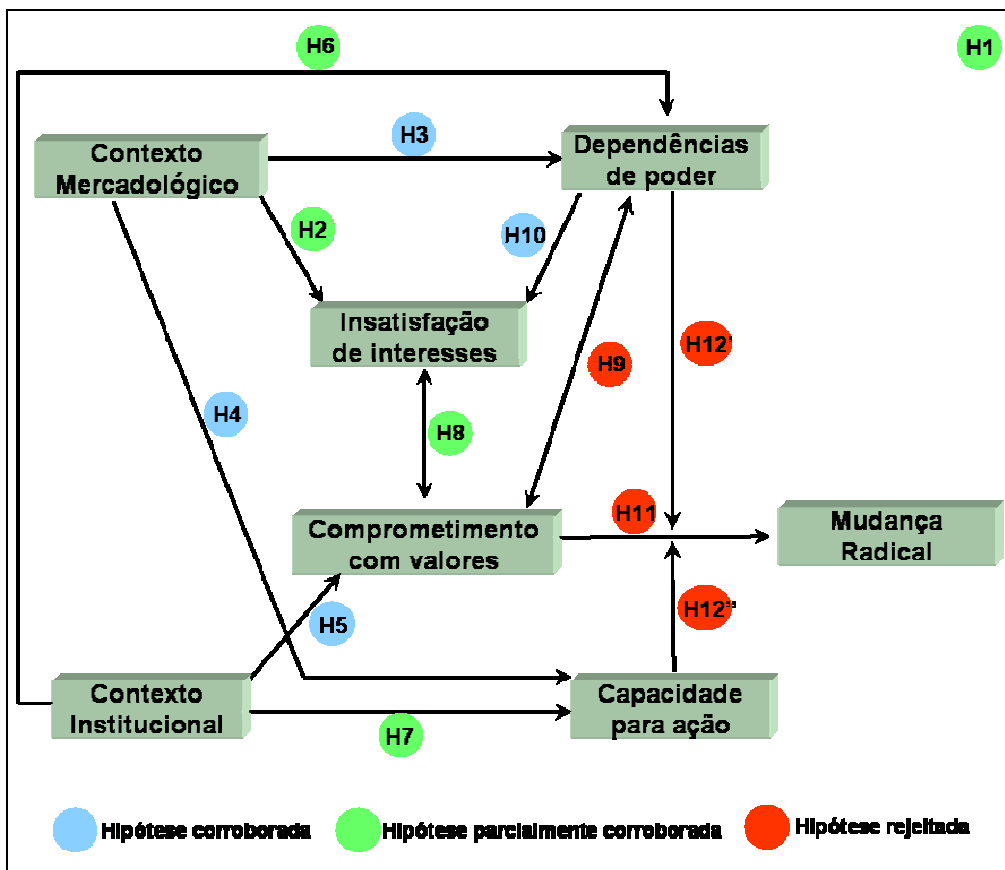
Figura 26. Influência de contexto mercadológico sobre mudança radical.



Essas relações podem ser constatadas por meio da comparação dos resultados referentes ao modelo empírico original e modelo alternativo 1. No modelo empírico original as variáveis dependências de poder e capacidade para ação exercem influência significativa sobre mudança radical ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,000$  e  $\beta = 0,34$ ;  $p < 0,000$ , respectivamente). Quando o modelo considera a relação direta entre contexto mercadológico e mudança radical, como no modelo alternativo 1, aquelas relações se enfraquecem consideravelmente, perdendo importância na predição da VD ( $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,076$  e  $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,05$ , respectivamente). É importante ressaltar que contexto mercadológico exerce uma moderada influencia sobre mudança radical:  $\beta = 0,38$ ;  $p < 0,000$  para modelo alternativo 1;  $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,000$  para modelo alternativo 2; e  $\beta = 0,41$ ;  $p < 0,000$  para modelo alternativo 4.

A Figura 27 apresenta o resumo dos testes de hipótese do estudo.

Figura 27. Resumo dos testes de hipótese do estudo



Constata-se, por meio da Figura 27, que das 12 hipóteses do estudo, quatro foram totalmente corroboradas (hipóteses 3, 4, 5 e 10), cinco foram parcialmente corroboradas (hipóteses 2, 6, 7 e 8) e três foram rejeitadas (hipóteses 9, 11 e 12). O capítulo seguinte aborda discussões acerca das hipóteses à luz do referencial teórico apresentado nos capítulos 1 e 2.



## **Capítulo 6. Discussão**

Consistente com os recentes desenvolvimentos da teoria organizacional, o modelo proposto por Greenwood e Hinings (1996) busca explicar a incidência da mudança radical e o processo pelo qual ela ocorre, unindo as proposições do velho e do novo institucionalismo. Considerado uma tentativa multidisciplinar e integrativa de explicação do processo de mudança, o modelo inclui variáveis contextuais, dinâmica interna das organizações e características organizacionais. O objetivo do presente trabalho foi testar as relações apontadas pelo modelo desses autores como essenciais para a incidência da mudança radical. Para tanto, um desenho de pesquisa foi criado e estratégias foram implementadas para sua execução. Ao passo que o capítulo anterior apresentou os resultados obtidos nesse processo, o presente capítulo apresenta uma discussão acerca do significado e relevância dos resultados encontrados, à luz do referencial teórico adotado. O capítulo apresenta justificativas para as decisões metodológicas tomadas na pesquisa e implicações teóricas, práticas e metodológicas.

### **6.1 O modelo**

Segundo Miles e Shevlin (2001), um modelo é uma representação resumida e parcimoniosa da realidade que permite seu exame de maneira ampla, facilitando a identificação de padrões e relações, outrora distantes da percepção do pesquisador. Inerente à definição de modelo encontra-se a noção de erro, pois o modelo se distancia da realidade a qual representa, simplificando-a, deixando uma lacuna (resíduo) entre seu desenho e os dados (caso contrário, o modelo não seria um modelo, mas sim uma cópia da realidade).

Modelos teóricos são construídos dedutivamente e precisam ser testados empiricamente para fornecerem um critério de verdade condizente com seu “sistema de saber”, como aponta Pasquali (2003), a ciência. Portanto, a legitimidade de um modelo está condicionada à corroboração da relação entre modelo e dados, sendo o erro precisamente estimado.

O modelo teórico de mudança organizacional proposto por Greenwood e Hinings (1996) tenta explicar a incidência da mudança radical por meio de uma representação parcimoniosa e dedutiva da realidade. Apesar de algumas dificuldades para o teste

empírico de seu desenho, constatou-se que os dados refletem a idéia geral do modelo, o que corrobora em parte a hipótese 1 do estudo.

Algumas versões do modelo teórico foram criadas com o intuito de se verificar o ajuste dos dados em cada uma delas. Os resultados dessas análises mostraram que, de maneira geral, os dados se adequam aos modelos empírico original e modelo alternativo 1 (versões mais próximas do modelo teórico). Constatou-se que quanto mais os desenhos dos modelos alternativos se afastam do desenho do modelo teórico, maior é o índice de erro de aproximação (RMSEA). Esses resultados sugerem que é legítima a idéia central defendida por Greenwood e Hinings de que a incidência da mudança radical é resultado da combinação de variáveis exógenas, oriundas dos contextos mercadológico e institucional, e dinâmica interna das organizações. Ademais, considera-se que a união de proposições do novo e do velho institucionalismo é pertinente para a explicação do processo de mudança (Greenwood e Hinings, 1996), corroborando a justificativa de DiMaggio e Powell (1991) para o reconhecimento do neo institucionalismo.

A partir dos dados encontrados, infere-se que o sucesso de um processo de mudança radical depende de uma abordagem integrativa e multidisciplinar (Pettigrew, 1995), que considere tanto variáveis de natureza técnica (condições do contexto mercadológico, recursos financeiros, tecnológicos, materiais, humanos e etc.) quanto aspectos do comportamento macro organizacional (relação de poder entre indivíduos e grupos, forma com que os interesses de indivíduos e grupos são atendidos e comprometimento destes com a forma de estruturação da organização).

Os resultados mostram que a percepção dos empregados acerca de aspectos institucionais exerce uma influência significativa em todo o processo de mudança, corroborando a idéia central dos teóricos institucionalistas. Dessa forma, infere-se que a incidência da mudança radical depende, em parte, da interpretação compartilhada de seus significados pelos membros organizacionais e congruência às regras institucionais difundidas no setor, especialmente aquelas organizações que dependem intensamente da conformidade a essas regras, segundo a classificação de Meyer e Rowan (1977).

Existe um amplo consenso de que a mudança organizacional freqüentemente acontece por meio de processos arriscados, mal planejados e improvisados, que atingem resultados inesperados, ultrapassando orçamentos, desrespeitando prazos, sobrecarregando estruturas e expondo empregados a situações de estresse exacerbado e muitas vezes desnecessárias. (Bruch, Gerber e Maier, 2005; Devos, Buelens e Bouckenooghe, 2008; Cunningham, 2006; Neiva 2004). Uma possível estratégia para evitar o fracasso de uma tentativa de

transformação organizacional é o desenvolvimento de um planejamento que reconheça o papel de elementos institucionais e incorpore ações voltadas para minimizar a resistência oriunda de esquemas interpretativos, crenças e valores provenientes do amplo contexto social e cultural em que as organizações são enraizadas.

Sugere-se que o planejamento da mudança abarque uma análise sistemática das pressões institucionais de natureza normativa, coercitiva e mimética (DiMaggio e Powell, 1983) que atuam sobre a organização, para que esta possa assumir um papel ativo frente tais pressões, mesmo que seja para se conformar intencionalmente a elas, conforme destaca Oliver (1991). Acredita-se que tal medida é fundamental para o desdobramento de outras ações importantes para o monitoramento do processo de mudança:

- Combinação de respostas conformativas às regras institucionais para o ganho de legitimidade e respostas adaptativas para o ganho de eficiência e performance (D'Aunno, Sutton e Price, 1991; Powell, 1995; Westphal e Shortell, 1997).
- Divulgação diferenciada das mudanças para diferentes *stakeholders* internos e externos (Arndt e Bigelow, 2000).
- Manipulação de símbolos e mitos como elementos de comunicação.

Apesar do presente trabalho não ser direcionado à análise do setor institucional, acredita-se que uma descrição da estrutura do setor em que a organização se encontra em termos de firmeza de acoplamento (nível de centralização, consistência, disseminação e monitoramento de expectativas) e permeabilidade setorial (grau de isolamento de idéias de outros setores), como destacam Greenwood e Hinings (1996), é de suma importância para a elaboração do planejamento da mudança. Sugere-se a criação de indicadores de estrutura setorial e utilização dos mesmos em análises de cenários e planejamento da mudança organizacional.

Os resultados mostraram que a classificação dos eventos ocorridos nas organizações do estudo pelo grupo de especialistas foi parcialmente corroborada pelos valores de média e índice de dispersão referentes ao fator mudança radical. Esses resultados mostram indícios de que um evento ocorrido na organização, independentemente do escopo, abrangência e ritmo de desdobramento de ações, pode, ou não, ser percebido como significativo pelos membros organizacionais. Infere-se que exista uma diferença significativa entre a alteração efetiva de elementos organizacionais e a maneira pela qual os indivíduos percebem e interpretam tais alterações. Essa idéia é condizente com as definições de mudança organizacional e mudança radical adotadas no presente estudo, sendo que, conforme a primeira, um evento crítico somente é considerado mudança organizacional quando há uma

alteração no design arquetípico da organização (Amis, Slack e Hinings, 2002). Complementarmente, Greenwood e Hinings (1996) definem mudança radical como o movimento de um molde arquetípico em uso para outro molde alternativo.

Considera-se que a noção de arquétipos é de suma importância para o estudo integrado da mudança organizacional, bem como para a definição de critérios de avaliação das intervenções. Segundo Neiva (2003) e Neiva e Paz (2004), avaliação da mudança organizacional segue o método de avaliação organizacional (Lima e Machado, 1997), englobando conceituação e desenho de programas, monitoramento de implementações, avaliação de eficiência e eficácia, combinação de indicadores e múltiplos níveis de análise. Os resultados do estudo sustentam a utilização de indicadores de abstração dos eventos ocorridos na organização por seus membros como um indicador de efetividade da mudança, tal como sugerem esses autores.

## **6.2 Variáveis do modelo**

### *Insatisfação de interesses*

Insatisfação de interesses é uma variável central no modelo de Greenwood e Hinings e se refere à avaliação negativa da alocação de recursos pela organização, tidos como escassos ou valiosos pelos grupos organizacionais. Os autores destacam que esta variável não influencia diretamente a incidência da mudança radical, mas se constitui em uma importante pressão para mudança.

Os resultados mostram que, conforme previsto no modelo teórico, o contexto mercadológico exerce uma influência significativa na forma com que os indivíduos percebem a deferência de seus interesses na organização. Segundo esses autores, o tipo de atuação da organização no contexto mercadológico define a distribuição de recursos tidos como escassos ou valiosos entre suas diferentes áreas. Dessa forma, a resposta da organização a eventos no contexto mercadológico pode favorecer algumas áreas e desfavorecer outras. Tal suposição é congruente com o argumento da lacuna de performance (Wischnevsky e Damanpour, 2006), o qual sustenta que, quando a organização se encontra abaixo das expectativas, seja por uma falha devido a ameaças do ambiente, seja pelo aumento das aspirações frente a oportunidades, esta inicia uma procura por novas práticas e estratégias para minimizar a lacuna de performance percebida. Pressupõe-se que novas práticas e estratégias englobam uma reavaliação da alocação de recursos pela organização.

Uma considerável parcela da variância de insatisfação de interesses também é explicada por dependências de poder, como propõe o modelo teórico. Os autores do modelo sugerem que indivíduos e grupos com alta capacidade de influência nas decisões estratégicas da organização manifestam mais seus interesses insatisfeitos e utilizam desta capacidade para promovê-los.

### *Dependências de poder*

Dependências de poder é definida como a capacidade que indivíduos e grupos possuem de interferir nas decisões de nível estratégico da organização por meio do controle de recursos. A influência direta que as variáveis contexto mercadológico e contexto institucional exercem sobre dependências de poder foi corroborada pelo estudo, indicando que a resposta da organização frente a acontecimentos em seu ambiente pode favorecer alguns indivíduos e grupos em detrimento de outros, em relação ao controle de recursos organizacionais e capacidade de articulá-los para exercer influência sobre outros atores. Segundo Greenwood e Hinings (1996), a importância atribuída a diferentes questões de cunho econômico, político, social, tecnológico, ético, ambiental, etc., ou à emergência de novas questões em um determinado contexto, influencia a interpretação dos atores sociais sobre a maneira mais apropriada para lidar com tais questões, o que reflete no poder relativo de decisão de grupos internos.

À luz dos pressupostos da teoria da dependência de recursos, esses resultados trazem importantes implicações práticas para a compreensão dos processos políticos intra-organizacionais. Acredita-se que uma análise do contexto externo pode revelar a fonte de poder de diferentes atores sociais, insumo para a elaboração de estratégias diversas, como um melhor gerenciamento das demandas dos *stakeholders* para assegurar mais autonomia e liberdade para atuação organizacional.

Os resultados encontrados mostram que dependências de poder possui uma considerável importância na predição da mudança radical. Fligstein (1991), citado por Greenwood e Hinings (1996), afirma que a mudança somente pode ocorrer se um novo conjunto de atores ganha poder ou se a mudança for do interesse daqueles com poder de alterar as metas organizacionais. Assim, infere-se que indivíduos e grupos ao ganhar poder na organização promoverão mudanças com intuito de deferir seus interesses insatisfeitos.

### *Capacidade para ação*

Os resultados do estudo indicam que a disponibilidade de recursos na organização e capacidade de mobilização destes é um fator influenciador da incidência da mudança radical. Considera-se de suma importância para o planejamento da mudança uma profunda análise das condições organizacionais para a movimentação de um desenho arquetípico para outro desenho alternativo. Esta análise deve considerar, além de aspectos técnicos amplamente difundidos (recursos financeiros, materiais, tecnológicos, humanos, informacionais e etc.), aspectos de natureza subjetiva, como a compreensão padronizada do novo destino conceitual (Greenwood e Hinings, 1996), compatibilidade entre o sistema de valores vigente e o novo conjunto de crenças e valores requeridos (Amis, Slack e Hinings, 2002; Greenwood e Hinings, 1993) e habilidade para gerenciar o processo de transição.

Essa divisão de capacidade para ação entre aspectos de natureza técnica e aspectos de natureza subjetiva é corroborada pela influência dos contextos mercadológico e institucional na explicação desta variável. Greenwood e Hinings (1996) assumem que oportunidades ou ameaças oriundas do contexto mercadológico têm impacto nos recursos organizacionais, sendo que o nível de disponibilidade de tais recursos facilita ou dificulta o processo de mudança. Por outro lado, leis, regulamentações, normas profissionais, tendências, idéias, crenças e valores difundidas no ambiente organizacional têm impacto na percepção dos atores sociais quanto à compatibilidade das propostas de mudança e suas expectativas.

### *Comprometimento com valores*

Greenwood e Hinings (1996) definem comprometimento com valores como apoio dos grupos organizacionais aos moldes institucionais preponderantes em uso pela organização. Segundo esses autores, uma pressão intensa para mudança originária da insatisfação dos indivíduos e grupos com a acomodação de seus interesses não resultará em mudança radical, a não ser que tais indivíduos sejam descomprometidos com a forma de estruturação da organização e estabeleçam um padrão de comprometimento com um molde alternativo.

O modelo teórico prescreve que comprometimento com valores é responsável pela única ligação entre a dinâmica interna da organização e a incidência da mudança radical. Os resultados, no entanto, indicam que comprometimento com valores exerce uma fraca influência na incidência da mudança radical, menor que a influência exercida por dependências de poder e capacidade para ação, apesar de não previstas no modelo teórico. Ao passo que era esperada uma relação negativa entre comprometimento com valores e

mudança, estranhamente uma relação positiva foi encontrada entre essas duas variáveis. Pelo fato dos erros das variáveis que compõe o *looping* (insatisfação de interesses, dependências de poder e comprometimento com valores) estarem fortemente correlacionados, pressupõe-se a existência de uma quarta variável latente, que faria a ponte entre o *looping* e mudança radical. É importante ressaltar que a definição da variável proposta pelo autor é vaga, o que dificultou a elaboração de itens que representasse a variável de uma maneira mais legítima.

Os resultados corroboram a influência do contexto institucional sobre comprometimento com os moldes organizacionais, como prescreve o modelo teórico. Greenwood e Hinings (1996) afirmam que, dependendo da estrutura do contexto institucional (em termos de permeabilidade setorial e firmeza de acoplamento), os membros organizacionais podem ter mais ou menos opções de escolha de formas de estruturação e funcionamento da organização. O comprometimento com um molde arquetípico específico depende, em parte, da possibilidade de comparação com outros moldes alternativos oriundos do contexto institucional. Dessa forma, corrobora-se a idéia de que parte da resistência à mudança reside no amplo contexto sócio-cultural em que a organização está inserida.

#### *Contexto mercadológico e contexto institucional*

Definido como espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela efetividade e controle eficiente de seus sistemas de produção. (Loiola, Bastos, Queiroz e Silva, 2004; Scott e Meyer, 1991), contexto mercadológico é uma variável central para a explicação do processo de mudança. Os resultados do estudo corroboram a idéia de que a principal motivação para a mudança organizacional é a busca pela redução da lacuna de performance (Wischnevsky e Damanpour, 2006) percebida.

Observa-se que esta variável possui uma considerável importância na predição de dependências de poder, capacidade para ação, insatisfação de interesses, conforme prescrito do modelo teórico. Constata-se, todavia, que contexto mercadológico também exerce uma influência direta sobre a ocorrência da mudança radical, eliminando completamente a influência de dependências de poder e reduzindo drasticamente a influência de capacidade para ação. A partir desse resultado infere-se uma grande vulnerabilidade das organizações às pressões oriundas desse contexto, pois, organizações podem se engajar em processos de mudança para responder a tais pressões, mesmo sem

possuir recursos para isso. Pode-se supor que esta seja uma das razões para os frequentes insucessos de tentativa de transformação organizacional, como já descrito anteriormente.

Da mesma forma, pode-se inferir que o sucesso do processo de mudança esteja em parte relacionado a uma percepção compartilhada entre os indivíduos de urgência para mudança, em virtude de uma resposta imediata a pressões mercadológicas, para evitar prejuízos graves e garantir a sobrevivência organizacional. Segundo esse raciocínio, a mudança radical tem maior probabilidade de ocorrer quando os membros organizacionais compartilham a idéia de que é preciso mudar imediatamente para assegurar que a organização não entre em falência.

O contexto mercadológico está altamente correlacionado com contexto institucional, como mostram os resultados. De fato, os limites entre um e outro são um tópico ainda não resolvido pelos teóricos institucionalistas. Scott & Meyer (1991) afirmam que tais dimensões não são mutuamente exclusivas e enfatizam a dificuldade de distinção empírica entre regras técnicas e institucionais, sendo que a busca por vantagens competitivas engloba tanto respostas às pressões de natureza mercadológicas, quanto à conformação a regras institucionais.

Uma relação direta entre contexto institucional e mudança radical foi testada (modelo alternativo 4) e constatou-se que esta variável possui considerável importância na predição da mudança radical. Similarmente ao contexto mercadológico, pressupõe-se que as organizações são vulneráveis a alterações no contexto institucional e podem iniciar processos de mudança sem, necessariamente, possuírem condições para isso.

A análise fatorial indicou que o conjunto de itens referente à variável contexto institucional mede duas variáveis latentes distintas. Por meio da análise de conteúdo desses itens, constatou-se que aqueles que compõem o fator contexto institucional 1 denotam a presença de vários moldes arquetípicos no contexto em que a organização está inserida (exemplo: antes da mudança as pessoas enxergavam várias formas pelas quais a organização poderia funcionar). Os itens referentes ao contexto institucional 2, por sua vez, se referem à ausência de moldes alternativos, inferindo uma certa padronização de regras e práticas (exemplo: antes da mudança as pessoas acreditavam que a forma pela qual a organização estava estruturada era a única maneira de funcionamento da organização). Os resultados do estudo mostram que esses fatores estão negativamente correlacionados, apesar do baixo valor do índice de correlação ( $r = -0,209$ ;  $p < 0,001$ ). Acredita-se que tal resultado reflete os fatores que compõem a estrutura do contexto institucional apontados por Greenwood e Hinings (1996): firmeza de acoplamento e permeabilidade setorial. Segundo



esses autores, os dois fatores encontram-se negativamente correlacionados, pois quanto maior a permeabilidade do setor a moldes arquetípicos de outros setores, menor será o grau de padronização e compartilhamento pelos atores sociais. Sugere-se o desenvolvimento dos itens dessas escalas para uma melhor representação das variáveis latentes que eles propõem medir.

### **6.3 Considerações acerca do método e limitações do estudo**

Conforme apresentado nos capítulos referentes ao método e resultados, a amostra inicial do estudo foi composta de 564 empregados de três organizações do Distrito Federal. A análise exploratória dos dados revelou um número expressivo de casos atípicos multivariados (316) os quais foram analisados separadamente. Por meio do exame das características biográficas desses casos, constatou-se uma forte relação entre os casos atípicos e a escolaridade dos participantes, ao passo que, proporcionalmente, os participantes de níveis de escolaridade mais baixa foram mais indicados como atípicos multivariados dentro de suas categorias específicas. Além das características biográficas, os casos apontados como atípicos foram comparados aos demais casos em relação ao número de casos omissos, índice de dispersão e coeficiente de variação e normalidade de distribuição. Os resultados dessas análises apontaram que a amostra inicial do estudo (N= 564) é composta de duas sub-amostras significativamente distintas. Estas sub-amostras foram denominadas de sub-amostra ATÍPICA (N=320) e sub-amostra REAL (N= 244), sendo que a validação das escalas e testes de hipóteses foram realizados por meio da última.

Pressupõe-se que alguns fatores influenciaram os participantes da pesquisa a responder o instrumento de maneira notadamente diferenciada. A dificuldade de compreensão dos itens do instrumento por uma parcela dos participantes, especialmente os de baixa escolaridade, pode ser apontada como um desses fatores e pode ser inferida por meio dos resultados das análises realizadas.

A questão da compreensão padronizada dos itens do instrumento pela amostra remete à validação semântica do instrumento, a qual apontou possíveis dificuldades de compreensão do instrumento pelos empregados de baixa escolaridade. Borges e Pinheiro (2002) afirmam que as pesquisas da área de psicologia organizacional têm evitado a coleta de dados com participantes menos instruídos, acarretando sérias implicações metodológicas. Optou-se por não excluir esta parcela da população, a fim de abarcar a realidade organizacional

como um todo, conforme a orientação desses autores. Dessa forma, utilizou-se uma abordagem diferenciada para indivíduos de baixa escolaridade, a qual consistiu numa “aplicação muito mais exigente em cuidados, na qual o pesquisador tem de assistir detalhada e demoradamente cada participante” (Borges e Pinheiro, 2002, p.56). Apesar desses autores apresentarem algumas estratégias de coleta de dados com esse segmento da população, estas foram consideradas inviáveis para o estudo, em virtude do curto prazo previsto para sua execução.

A tradução dos conceitos da teoria institucional em forma de itens contou com um estudo piloto que aferiu a percepção e compreensão de conceitos e processos institucionais por parte de atores sociais de um setor específico, construção de definições pontuais para cada variável do modelo e validação dos itens do instrumento por especialistas da área. Tais medidas foram tomadas a fim de evitar que a compreensão dos itens fosse um fator complicador nas respostas dos indivíduos, pois, segundo Pasquali (2003), o objetivo, neste caso, não é medir a compreensão dos participantes, mas sim a magnitude do atributo a que os itens se referem.

Os resultados referentes à sub amostra ATÍPICA, no entanto, mostraram que tais ações foram insuficientes, pois não só indivíduos de baixa escolaridade (ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo, ensino médio incompleto) tiveram dificuldade de compreensão e responderam de forma atípica, mas também uma parcela considerável de indivíduos de média escolaridade (ensino médio completo e ensino superior incompleto). Esses resultados deixam claras as limitações do instrumento quanto à compreensão padronizada dos itens pelos diferentes segmentos da população.

Por outro lado, os resultados da sub-amostra REAL mostram que a resposta para tal questionamento é, no mínimo, contraditória e aponta uma leitura alternativa desses dados. Ao passo que os participantes da sub-amostra ATÍPICA apresentaram problemas graves quanto a respostas atípicas, casos omissos, dispersão e normalidade, a sub-amostra REAL atendeu aos pressupostos típicos das análises inferenciais, bem como apresentou bons índices de validade e precisão. Por conseguinte, infere-se que exista outro fator influenciador para a diferença de respostas entre amostras: a percepção diferenciada de aspectos macro-organizacionais por parte dos participantes.

Este fator não é observado diretamente a partir dos resultados, mas sim inferido com base na literatura da área de organizações (Neiva, 1999). Pressupõe-se que alguns indivíduos têm uma maior habilidade de articular as causas e conseqüências dos eventos que ocorrem na organização, mesmo que estes não interfiram diretamente em seus setores

e atividades. Outros indivíduos, porém, têm uma visão mais limitada de aspectos macro-organizacionais e uma percepção voltada mais para alterações em suas rotinas de trabalho. Assim pode-se supor um continuum no qual a percepção dos indivíduos frente a alterações em aspectos organizacionais se distribui, tendo em uma extremidade, a habilidade de perceber eventos e alterações na organização como um todo e concatenar as causas e conseqüências de tais eventos e na outra extremidade, uma habilidade mais limitada, voltada para alterações setoriais ou individuais.

Pressupõe-se uma alta correlação entre o nível de escolaridade dos indivíduos e a percepção de aspectos macro-organizacionais, sendo que indivíduos com nível de escolaridade mais baixo teriam maior dificuldade para reconhecer o impacto global de certas ações. Estes indivíduos estariam mais centrados nas possíveis alterações em suas atividades e setores. A posição do indivíduo na hierarquia organizacional e a natureza do cargo que ocupa também poderiam influenciar na percepção de aspectos macro-organizacionais.

Portanto, infere-se que a principal razão que levou os participantes a responder o instrumento de maneira notadamente diferenciada foi uma combinação entre a dificuldade de compreensão dos itens do instrumento e o grau de percepção de aspectos macro-organizacionais. Fica bastante evidente que o instrumento não é calibrado para tais sujeitos, sendo que para a sub-amostra ATÍPICA, ele não consegue medir o que propõe medir.

É importante ressaltar que tal diferenciação trás implicações para a própria definição de mudança organizacional, pois, se esta é definida como uma alteração no design arquetípico compartilhado pelos indivíduos (Amis, Slack e Hinings, 2002), é necessário identificar quais indivíduos definem esses arquétipos, para sua correta mensuração. Se existe uma percepção diferenciada de aspectos macro-organizacionais, infere-se que nem todos os indivíduos compartilham, qualitativamente, os mesmos arranjos de idéias, crenças e valores. Dessa forma, para acessar de maneira legítima as concepções predominantes do que a organização deve fazer, como ela deve fazer e como ela deve ser julgada, deve-se identificar precisamente a participação dos grupos organizacionais no compartilhamento desses moldes arquetípicos.

O presente estudo foi todo fundamentado na sub-amostra REAL, pois acredita-se que tais indivíduos, por apresentar um padrão notadamente mais consistente de respostas, possuem uma percepção e interpretação mais concisa dos elementos organizacionais. Contudo, a opção por trabalhar com as duas sub-amostras de maneira separada e direcionar

os testes de hipóteses apenas para a sub-amostra REAL trás um grande impacto na generalização dos resultados, sendo que, contrário ao que se pretendia não foi possível abarcar a realidade organizacional como um todo. Segundo Borges e Pinheiro (2002) essa medida minimiza consideravelmente as possibilidades de generalização e aplicação dos resultados.

Considera-se, portanto, que os testes desenvolvidos e relações encontradas para as variáveis se aplicam à parcela das organizações estudadas com maior nível de instrução e que compartilham os moldes arquetípicos predominantes acerca dos elementos organizacionais.

O presente estudo adotou um desenho seccional, no qual a percepção dos indivíduos foi acessada após decorrido um certo tempo da sucessão de eventos críticos. Esse tipo de delineamento trás algumas vantagens em relação a delineamentos longitudinais, dentre as quais se destacam a conveniência de uma aplicação única do instrumento, economia de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como a necessidade de um curto vínculo com as organizações estudadas. Por outro lado, apesar de mais dispendiosos em todos os sentidos, estudos longitudinais possibilitam uma análise mais profunda e verossímil do processo de mudança organizacional. Se a mudança organizacional em sua forma mais básica consiste em “algo” que se transforma em “outra coisa”, após decorrido um intervalo de tempo, sendo esta “outra coisa” um produto ou resultado (Ford e Ford, 1994 citados por Weick e Quinn, 1999), a melhor forma para acessá-la é por meio da comparação entre esses dois pontos. Segundo Pettigrew (1995), modelos longitudinais de estudo de casos comparativos são os mais apropriados para o estudo da mudança, pois enfatizam a interconectividade temporal e contextual.

O desenho adotado no presente estudo foi congruente aos critérios adotados pelo modelo de estudo retrospectivo evento-histórico de Glick, Huber, Miller, Doty e Sutcliffe (1990). No entanto, apesar de legítimo, o estudo da mudança organizacional por meio de relatos retrospectivos possui algumas limitações. O fato dos indivíduos já terem passado pelo processo de mudança pode acarretar em percepções diferentes daqueles que eles mantinham durante o processo. Esse efeito pode ser ocasionado por vários fatores como conhecimento adquirido no processo de mudança (por meios naturais ou induzidos), estratégias de *coping*, expectativas frente às conseqüências das mudanças e acesso e avaliação dos resultados da mudança.

Acredita-se que tais limitações, inerentes à maioria das pesquisas em psicologia, não invalidam o estudo, mas é preciso considerá-las na análise e avaliação dos resultados.

Dessa forma, sugere-se o teste do modelo de Greenwood e Hinings (1996) por meio de um desenho longitudinal, seguindo o modelo metodológico proposto por Pettigrew (1995), com o intuito de verificar em que grau e sob que condições os resultados encontrados neste estudo se repetem.

Pelo fato de, na prática, as tentativas de mudança organizacional frequentemente levarem a resultados diferentes dos esperados (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2008; Cunningham, 2006), o medo de represálias por uma avaliação negativa da mudança pode ser um fator que interfira na resposta dos indivíduos. Uma tentativa para a diminuição desse viés de resposta foi a exclusão de algumas perguntas descritivas do instrumento, como cargo e tempo de serviço, conforme sugerido por informantes das organizações A e B. Essa medida, apesar de paliativa, se constitui em uma limitação do estudo, pois, deixou-se de colher informações importantes acerca dos participantes, as quais poderiam revelar outros aspectos da realidade abordada.

Conforme apresentado anteriormente, o presente estudo apresenta algumas limitações em relação à generalização dos resultados por conta de características da amostra estudada. Sugere-se que este seja replicado com um maior número de organizações de diferentes setores, abarcando um maior número de empregados e utilizando diferentes tipos de indicadores. Da mesma forma, é de suma importância uma revisão completa dos itens do instrumento e sua subsequente revalidação, a fim de torná-lo mais preciso e eficaz na mensuração de seu objeto.

#### **6.4 Conclusão**

Apesar das limitações metodológicas do estudo e do baixo poder de generalização dos resultados, considera-se que o presente trabalho atingiu seus objetivos principais e apontou importantes implicações práticas teóricas e metodológicas. O estudo contribuiu com o equilíbrio de técnicas e métodos para o estudo da mudança organizacional no Brasil e para a construção de um corpo teórico cada vez mais sólido e cientificamente estruturado.

Considera-se corroborada a idéia de que os modelos de mudança organizacional que focalizam somente variáveis de natureza técnica, falham ao descrever este fenômeno, pois negligenciam as relações socio-institucionais que permeiam e penetram as organizações. Por outro lado, considera-se que explicações puramente psico-sociais ignoram o poder das pressões mercadológicas, abarcando apenas uma pequena parte deste fenômeno. A busca por mudanças bem sucedidas deve contar com técnicas multifacetadas e multidisciplinares de planejamento, monitoramento e avaliação.

Diante da visível emergência de propriedades institucionais, não só no mundo dos negócios, mas em todas as parcelas da sociedade, é necessário o desenvolvimento de modelos explicativos e ferramentas de gestão que considerem os aspectos subjetivos e institucionais do comportamento organizacional. Portanto, sugere-se como agenda de pesquisa:

- Construção e validação de indicadores para análise do contexto institucional e nível de conformização as normas e regras institucionais;
- Comparação de indicadores de efetividade organizacional em organizações de diferentes contextos institucionais.
- Construção e validação de uma classificação de eventos organizacionais em termos de mudanças radicais e contínuas;
- Construção de uma definição padronizada de mudança organizacional que a considere como um processo de abstração.

## Referências Bibliográficas

- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1996). Organizations in changing environment: The case of East German symphony orchestras. *Administrative Science Quarterly*, 41, (3), 337-369.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavior Science*, 38, (4), 436-465.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research. *Journal of Management*, 25, (3), 293-315.
- Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45, 494-522.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, (Eds.), *Psicologia organizações e trabalho no Brasil* (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.
- Baum, J. A. C. (1999) Ecologia organizacional. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais*, (pp. 137-195). São Paulo: Atlas.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr., F. A., & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: O "estado da arte". *Apresentação feita no II congresso brasileiro de psicologia organizacional e do trabalho*. Brasília, DF.
- Borges, L. O., & Pinheiro, J. Q. (2002). Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. *Estudos de Psicologia*, 7, (Número especial), 53-63.
- Brito, M. J. M., Melo, M. L., Monteiro, P. R., & Costa, J. O. (2004). Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. *Revista de Administração de Empresas*, 44.
- Bruch, H., Gerber, P., & Maier V. (2005). Strategic change decisions: Doing the right change right. *Journal of Change Management*, 5, (1), 97-107.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.

- Byrne, B. M. (2001) *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Castellano, M. R., & Zwicker, R. (2000). Informatizando a comunicação na universidade: Uma análise cultural. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35, (2).
- Coelho Jr, F. A. (2002). Gestão estratégica: Um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, 8, (1), 81-89.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, (1), 155-159.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). Changing employee attitudes: The independent effects of TQM and profit sharing on continuous improvement orientation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, (1), 57-77.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, (1), 29-45.
- Cummings, T., & Worley, C. (1993). Diagnosing organizations, groups and jobs. Em T. Cummings, & C. Worley (Eds.), *Essentials of organization development and change*. Saint Paul: West Publishing.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34, 636-661.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of content, context and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147, (6), 607-629.
- Dias, D. S. (2000). Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: Um estudo entre gerentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, (2), 51-66.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991) Introduction. Em P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais*, (pp. 105-133). São Paulo: Atlas.



- Feuerschlütter, S. G. (1997). Cultura organizacional e dependências de poder: A mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, (2), 73-95.
- Fischer, H. C. R., & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5, (1).
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospect event histories and periodic assessments. Em G. P. Huber, & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change* (126-154). London: Sage Publications.
- Greve, H. R., & Taylor, A. (2000) Innovations as catalysts for organizational change shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 54-80.
- Grisci, C. L. I. (2003). Dos corpos em rede às máquinas em rede: Reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, (1).
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36, 1052-1081.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management*, 21, (4), 1022-1054.
- Gutierrez, L. H. S. (1996). Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31, (1).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Haak, M. K. (2000). Programa de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35, (3).
- Ichikawa, E. Y. (2004) O Laboratório e o pomar: Um estudo qualitativo sobre a relação pesquisa-produção. *Revista de Administração Pública*, 38, (5).
- Isabella, L. A. (1990) Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, (1), 7-41.

- Jepperson, R. L. (1991) Institutions, institutional effects, and institutionalism. Em P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 146-163). Chicago: The University of Chicago Press.
- Junquilha, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo-gerente": o "caboclo" e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, 38, (1).
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Lima Filho, D. O., Sproesser, R. L., & Hoffmann, C. H. (2005). Reforma administrativa e resistências externas: Um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 39, (1).
- Lima, M. C. R., & Queiroz, S. S. (2003). Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3, (1).
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: Uma introdução. Em S. M. V. Lima, (Ed.) *Mudança Organizacional. Teoria e Gestão* (pp. 17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lima, S. M. V., & Machado, M. S. (1997). Avaliação Organizacional. *Manuscrito não publicado*. EMBRAPA: Brasília.
- Loiola, E., Bastos, A. V. B., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, (Eds.), *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*, (pp. 91-141). Porto Alegre: Artmed.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992) Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1994). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1992). Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures. Em D. A. Nadler, M. S. Gerstein, & R. B. Shaw (Eds.), *Organizational architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Narayan, A., Steele-Johnson, D., Delgado, K. M., & Cole, P. A. (2007) Differential effects of pretraining influences on readiness to change. *The Journal of Psychology*, 141, (1), 47-60.
- Neiva, E. R. (1999). *Estudo da influencia pessoal nas organizações: Comparação entre a autopercepção e a percepção do outro no contexto do poder organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Neiva, E. R. (2003). Metodologia para avaliação da mudança organizacional. Em S. M. V. Lima, (Ed.) *Mudança Organizacional. Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2004). *Diagnóstico de demandas para a mudança organizacional*. Manuscrito encaminhado para publicação.
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2005) Attitudes towards organizational change: Validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9, (1), 81-90.
- Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16, (1), 145-179.
- Oltramari, A. P., & Paccinini, V. C. (2006). Restruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. *Revista Organizações e Sociedade*, 36, (13).
- Oreg, S. (2006) Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, (1), 73-101.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Pettigrew, A. (1995). Longitudinal field of research on change: Theory and practice. Em P. G. Huber, & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*, (pp. 91-125). London: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and Organizations Theory*. Boston: Pitman

- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: theory, practice, research. Em: M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Organizational Psychology*, (pp. 719-822). Palo Alto: Consultant Psychology Press.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as a competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Powell, W. W. (1991) Expanding the scope of institutional analysis. Em P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (pp. 183-203). Chicago: The University of Chicago Press.
- Porter, M. E. (1980). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campos.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Scott, W. R. (1991) Unpacking institutional arguments. Em P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (pp. 164-182). Chicago: The University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional theory and organizations. Em W. R. Scott, & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations. International and longitudinal studies*, (pp. XI – XXIII). London: Sage Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization societal sectors: Propositions and early evidence. Em P. J. DiMaggio, & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (pp. 108-140). Chicago: The University of Chicago Press.
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35, (4).
- Silva, C. M., & Fernandes, B. R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, 38, (4), 46-56.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, 34, (1).
- Silva, J. S. (2003). A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. Em: S. M. V. Lima, (Eds.), *Mudança Organizacional. Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 11-18.

- Stanley, J. D., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, (4), 429-459.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60, (1), 137-177.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2000). *Using Multivariate Statistics*. Harper Collings College Publishers.
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais*, (pp. 196-219). São Paulo: Atlas.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, (3), 510-540.
- Wagner III, J. A., & Hollembeck, J. R. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-387.
- Westphal, D. J., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997) Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-394.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). Organizational transformation and performance: An examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18, (1), 104-128.
- Xavier, R. O., & Dornelas, J. S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, (1).

## ANEXOS



Prezado(a) respondente,

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UNB), cuja finalidade é levantar o que você pensa sobre os processos de mudança na sua organização.

Sinta-se a inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas ficarão **anônimas** e serão mantidas no mais rigoroso **sigilo**.

Não há respostas certas nem erradas, **o que importa é sua opinião sincera**.

Sua participação é muito **valiosa**.

**Muito obrigado!**

Idade: \_\_\_\_\_ anos.

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Escolaridade: ( ) Ensino fundamental incompleto  
( ) Ensino fundamental completo  
( ) Ensino médio incompleto  
( ) Ensino médio completo  
( ) Ensino superior incompleto  
( ) Ensino superior completo  
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Lotação: ( ) Sede ( ) SIG ( ) Gama ( ) Taguatinga ( ) Guará  
( ) Outros

**Prezado(a) respondente,**

As sentenças a seguir descrevem situações que podem ser observadas em um processo de mudança organizacional. Sua tarefa consiste em avaliar o grau em que cada uma dessas situações poderiam ser aplicadas a sua organização **na época da mudança pela qual esta passou**.

Ao responder, leia cuidadosamente as situações descritas nos itens e dê sua opinião sobre cada uma delas, assinalando com um "X" em uma das opções da escala:

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Não se aplica</b>	<b>Pouco aplicável</b>	<b>Razoavelmente aplicável</b>	<b>Muito aplicável</b>	<b>Totalmente aplicável</b>

1. Antes da mudança as pessoas acreditavam que a organização poderia ser estruturada de diferentes maneiras.	0	1	2	3	4
2. Havia uma expectativa de que, com a mudança, a organização poderia ser mais eficiente em seu ambiente de negócios.	0	1	2	3	4
3. A organização estava preparada o suficiente para a realização da mudança.	0	1	2	3	4
4. A mudança afetou visivelmente a organização como um todo.	0	1	2	3	4
5. A organização possuía as condições necessárias para a realização da mudança.	0	1	2	3	4
6. Antes da mudança as pessoas acreditavam que a forma pela qual a organização estava estruturada era a única forma desta funcionar bem.	0	1	2	3	4
7. Antes da mudança havia grupos insatisfeitos com a maneira pela qual seus interesses eram atendidos.	0	1	2	3	4
8. Antes da mudança muitos grupos eram comprometidos com as principais propostas de funcionamento da organização	0	1	2	3	4
9. A organização buscava ganhar espaço na sua área de atuação com a realização da mudança.	0	1	2	3	4
10. Na época da mudança alguns grupos eram mais influentes que outros.	0	1	2	3	4
11. A mudança atingiu todos os níveis da organização	0	1	2	3	4
12. Na época da mudança alguns grupos controlavam mais a organização em virtude dos recursos que possuíam.	0	1	2	3	4
13. As pessoas aprovavam a antiga forma de funcionamento da organização.	0	1	2	3	4
14. Havia uma expectativa de melhora da atuação da organização no mercado com a realização da mudança.	0	1	2	3	4
15. Antes da mudança as pessoas compartilhavam idéias variadas sobre como a organização deveria funcionar.	0	1	2	3	4
16. Antes da mudança alguns grupos consideravam inapropriada a maneira pela qual os recursos eram alocados pela organização.	0	1	2	3	4
17. Antes da mudança as pessoas e a sociedade (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) enxergavam uma única forma para o funcionamento da organização.	0	1	2	3	4
18. Hoje as pessoas dizem que a organização é outra.	0	1	2	3	4
19. Antes da mudança alguns grupos lutavam por idéias opostas.	0	1	2	3	4
20. Na época da mudança existiam pressões econômicas para a organização mudar.	0	1	2	3	4
21. A organização conseguiu mobilizar recursos para o alcance da mudança.	0	1	2	3	4
22. Na época da mudança existiam cobranças do mercado para que a organização fosse mais atuante.	0	1	2	3	4
23. Antes da mudança as pessoas acreditavam que a forma pela qual a organização estava estruturada era a única maneira de funcionamento da organização.	0	1	2	3	4
24. Os valores da organização são completamente diferentes do que eram antes.	0	1	2	3	4
25. Na época da mudança a organização sofria pressões por diminuição de gastos.	0	1	2	3	4
26. As pessoas desaprovavam a forma com que a organização era estruturada antes da mudança.	0	1	2	3	4





27. Na época da mudança existiam inovações tecnológicas que pressionavam a organização a mudar	0	1	2	3	4
28. O trabalho hoje é realizado de forma diferente de como era antes.	0	1	2	3	4
29. A organização possuía recursos disponíveis para a realização da mudança.	0	1	2	3	4
30. Antes da mudança existia distribuição desigual de recursos que gerava atritos entre grupos.	0	1	2	3	4
31. Havia uma expectativa de que a organização poderia ser mais competitiva com a realização da mudança.	0	1	2	3	4
32. Houve uma mudança profunda em como nós fazíamos as coisas por aqui.	0	1	2	3	4
33. Na época da mudança alguns grupos eram mais influentes que outros em virtude dos recursos que controlavam	0	1	2	3	4
34. Antes da mudança existiam crenças diferentes acerca da melhor forma que a organização deveria ser estruturada.	0	1	2	3	4
35. Na época da mudança alguns grupos perderam terreno em virtude do que acontecia na organização.	0	1	2	3	4
36. A organização continua a mesma.	0	1	2	3	4
37. A organização conseguiu mobilizar pessoas para mudança.	0	1	2	3	4
38. As pessoas eram descomprometidas com a antiga forma de estruturação da organização.	0	1	2	3	4
39. Antes da mudança as pessoas enxergavam várias formas pelas quais a organização poderia funcionar.	0	1	2	3	4
40. As pessoas apoiavam a forma com que a organização era estruturada antes da mudança.	0	1	2	3	4
41. Alguns grupos buscavam interesses opostos antes da mudança.	0	1	2	3	4
42. Antes da mudança alguns grupos se consideravam injustiçados com a distribuição de recursos pela organização.	0	1	2	3	4
43. Houve uma alteração significativa na maneira pelo qual o trabalho era realizado.	0	1	2	3	4
44. A organização possuía recursos humanos capacitados para realização da mudança.	0	1	2	3	4
45. Muitos grupos apoiavam a antiga forma de funcionamento da organização.	0	1	2	3	4
46. Antes da mudança grupos internos e externos a organização (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) tinham opiniões variadas acerca de como a organização deveria funcionar.	0	1	2	3	4
47. Na época da mudança havia oportunidades para a organização melhorar sua competitividade	0	1	2	3	4
48. Houve um abandono da antiga orientação da organização e a adoção de uma nova forma de estruturação.	0	1	2	3	4
49. A organização tinha competência suficiente para alcançar as metas propostas pela mudança.	0	1	2	3	4
50. Alguns grupos se uniram para conseguir mais recursos na época da mudança.	0	1	2	3	4
51. Na época da mudança existiam novas técnicas administrativas que pressionavam a organização a mudar.	0	1	2	3	4
52. Os recursos que a organização possuía eram insuficientes para a realização da mudança.	0	1	2	3	4
53. Na época da mudança alguns grupos tinham mais capacidade para obter recursos importantes	0	1	2	3	4
54. Na época da mudança as pessoas e a sociedade (exemplo: clientes, governo, sindicatos, associações, etc.) discutiam idéias sobre a forma mais adequada de funcionamento da organização.	0	1	2	3	4
55. As pessoas eram comprometidas com os antigos valores da organização.	0	1	2	3	4
56. Antes da mudança alguns grupos estavam “ressentidos” com a distribuição de recursos.	0	1	2	3	4

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)