



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Gizele Maria de Oliveira Simões Alves

O papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais.

UBERLÂNDIA

2017



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Gizele Maria de Oliveira Simões Alves

O papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Organizacional.

Área de Concentração: Processos Organizacionais

Orientador(a): Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

- A474p
2017
- Alves, Gizele Maria de Oliveira Simões, 1981
O papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais / Gizele Maria de Oliveira Simões Alves. - 2017.
129 p. : il.
- Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.18>
Inclui bibliografia.
1. Psicologia - Teses. 2. Mudança organizacional - Teses. 3. Cultura organizacional - Teses. 4. Comportamento organizacional - Teses. I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Gizele Maria de Oliveira Simões Alves

O papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Organizacional.

Área de Concentração: Processos Organizacionais

Orientador (a): Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Banca Examinadora

Uberlândia,

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Orientadora)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Examinador)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dra. Stella Naomi Moriguchi (Examinador)
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza (Examinador Suplente)
Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ

UBERLÂNDIA

2017

Sumário

Resumo	06
Abstract	07
Lista de Tabelas	08
Lista de Figuras	09
Introdução	10
Capítulo 1: Mudança Organizacional	13
1.1. Atitudes de Indivíduos em Situações de Mudança	19
1.2. Mudança Organizacional: levantamento de estudos empíricos ...	24
Capítulo 2: Valores Organizacionais	
2.1. Definição de Cultura e Valores Organizacionais	32
2.2. Cultura e Mudança Organizacionais	35
2.3. Estudos empíricos sobre Cultura Organizacional e Mudança Organizacional	38
Capítulo 3: Confiança Organizacional	43
3.1. Estudos empíricos sobre Confiança e Mudança Organizacionais	48
Capítulo 4: Métodos	
4.1. Objetivos	55
4.2. Participantes do Estudo	56
4.3. Instrumentos	58
4.4. Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos.....	62
4.5. Procedimento de análise dos dados	63
Capítulo 5: Resultados	65
5.1. Preparação do banco de dados	65
5.2. Estatística descritiva	66
5.3. Confiabilidade das escalas para o estudo	68
5.4. Análise de correlação	69
5.5. Análises de regressão múltipla	72
Capítulo 6: Discussão	79
Capítulo 7: Considerações Finais	83
Referências	85
Anexo	100

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pela vida que me foi dada, pela saúde que tenho, pela minha família e pela oportunidade de concluir mais uma etapa de estudos.

Agradeço aos meus pais, Edmundo e Aida, por serem meus exemplos de determinação e responsabilidade e por sempre me incentivarem a lutar pelos meus ideais e objetivos.

Agradeço às minhas irmãs Celene e Ana Claudia que me estimularam a continuar meus estudos e que sempre me apoiaram ao longo do caminho.

Agradeço a todos que me incentivaram e contribuíram de alguma forma para que eu realizasse este objetivo.

Agradeço aos professores Dra. Lígia, Dr. Sinésio, Dra. Stella que me orientaram na qualificação e defesa, contribuindo para que o trabalho se aperfeiçoasse.

Meu agradecimento especial à minha orientadora Dra. Áurea pela disponibilidade e paciência em me ensinar. Agradeço por me ensinar com ética e zelo.

Por fim, agradeço aos participantes da pesquisa, os quais disponibilizaram seu tempo para responder os questionários.

Obrigada.

RESUMO

A capacidade das organizações em se modificar e se reinventar de maneira contínua influencia diretamente em seus resultados e competitividade. Neste enfoque, o presente estudo teve por objetivo verificar o papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e de atitudes frente a mudanças organizacionais. Participaram do estudo 189 trabalhadores voluntários de diversas organizações, os quais responderam instrumentos precisos e validados e que foram disponibilizados no *Survey Monkey*. Para análise dos dados foram utilizadas estatísticas descritivas, correlações de Pearson e análises de regressão padronizadas e hierárquicas e o Teste Sobel para verificar a significância da mediação. Resultados confirmaram o modelo proposto, apresentando efeitos de mediação nas atitudes de ceticismo, na presença do valor realização e das mediadoras confiança na ética e oportunismo, e de aceitação, na presença de confiança na ética e na competência organizacional. Desta forma, este estudo, além de aprofundar o conhecimento do processo psicológico frente a mudanças pode instrumentalizar gestores na condução de processos de mudança nas organizações.

Palavras-chave: percepção de valores organizacionais, confiança organizacional, atitudes frente a mudança organizacional

ABSTRACT

The ability of organizations to continuously modify and reinvent themselves has a direct influence on their results and competitiveness. In this approach, the present study aimed to verify the mediating role of trust in the relationship between perception of organizational values and attitudes towards organizational changes. Participated in the study 189 volunteers workers from various organizations, who responded to reliable and valid tools available in *Survey Monkey*. Data analysis was performed using descriptive statistics, Pearson correlations and standardized and hierarchical regression analyzes and the Sobel Test to verify the significance of mediation. Results confirmed the proposed model, in which mediation was corroborated in the attitude of scepticism, in the presence of value and mediators trust in ethics and opportunism, and acceptance, in the presence of trust in ethics and organizational competence. In this way, this study, in addition to deepening the knowledge of the psychological process in the face of change, can instrumentalise managers in the process of change in organizations.

Key words: perception of organizational values, organizational trust, attitudes towards organizational change

Lista de Tabelas

Tabela 1	Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho	57
Tabela 2	Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices confiabilidade	58
Tabela 3	Médias fatoriais das variáveis do estudo	66
Tabela 4	Nome, composição dos instrumentos e índices das medidas do estudo	68
Tabela 5	Correlação entre as variáveis do estudo	70
Tabela 6	Coefficientes de regressão Valores Organizacionais sobre Atitudes frente às Mudanças Organizacionais	72
Tabela 7	Coefficientes de regressão Valores Organizacionais sobre Confiança Organizacional	73
Tabela 8	Coefficientes de regressão Confiança Organizacional sobre Atitudes frente às Mudanças Organizacionais	74
Tabela 9	Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica de valores e confiança sobre ceticismo	75
Tabela 10	Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica de valores e confiança sobre aceitação	76
Tabela 11	Resultados da análise de regressão múltipla hierárquica de valor e confiança sobre temor	77

Lista de Figuras

Figura 1	Definição de mudança organizacional	13
Figura 2	Dimensões da capacidade de mudança organizacional	18
Figura 3	Modelo das reações à mudança	22
Figura 4	Matriz de situações de apoio ou resistência à mudança	37
Figura 5	Representação do modelo de confiança	46
Figura 6	Modelo de pesquisa	55
Figura 7	Resumo dos resultados da análise de mediação	78

Introdução

A necessidade de as empresas realizarem mudanças na busca de diferenciais que possam mantê-las e destacá-las em um mercado altamente competitivo é uma discussão encontrada na literatura da área organizacional. “As organizações que nunca mudam, eventualmente perdem sincronização com o meio ambiente, enquanto aquelas que nunca estabilizam podem ficar ineficientes em relação a produtos e serviços” (Mintzberg & Westley, 1992, p.46). Nadler, Shaw, e Walton (1994), por sua vez, acrescentam que as organizações que sobreviveram ao mercado foram aquelas que tiveram habilidade em responder rápida e efetivamente às condições impostas pela mudança.

As poucas iniciativas de mudança das organizações, segundo Kotter (1995), obtiveram um grande sucesso ou fracasso total, ocorrendo que a maioria se manteve em um ponto intermediário. Como exemplo, pode-se citar o estudo realizado pelo Standish Group International (2010) que relacionou projetos realizados em Tecnologia da Informação (TI) no ano 2008 e identificou que somente 32% tiveram sucesso, 24% falharam e 44% foram realizados sob alterações do projeto inicial, como, por exemplo, atraso, orçamento acima do previsto ou menos funcionalidades do que as esperadas. Nesse enfoque, nota-se que compreender o papel das pessoas em processos de mudança é fundamental, haja vista que normalmente apresentam reações que podem se expressar por meio de atitudes favoráveis ou desfavoráveis com base em componentes cognitivos, afetivos e comportamentais (Neiva, Ros, & Paz, 2004). Adicionalmente, Borges e Marques (2011) revelaram que ainda há uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas em situação de funcionamento organizacional bem-sucedido. Para os autores, seria bem mais fácil realizar um trabalho de mudança se as pessoas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-las.

A mudança organizacional também pode estar relacionada aos valores organizacionais, princípios ou crenças, organizados por meio de uma hierarquia, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos (Tamayo, 2008). Segundo Greenwood e Hinings (1996) quando os indivíduos compartilham os valores organizacionais menor é a probabilidade de ocorrer mudanças. Por outro lado, outros pesquisadores (Hogan & Coote, 2013; Neiva & Paz, 2012; Sanita, 2015) indicam que os valores organizacionais podem estar relacionados a propensão individual para mudanças organizacionais e, conseqüentemente, podem impulsioná-las.

Adler e Silva (2013) e Rezende, Freitas e Silva (2011) também avaliaram os possíveis impactos entre valores e mudanças organizacionais e identificaram que determinadas características dos valores são mais significativas para os indivíduos em contextos de mudanças. Desta forma, conhecer a cultura e os valores organizacionais é indispensável para determinar as mudanças necessárias e aumentar a efetividade das organizações (Cameron & Quinn, 2011).

Outro construto que também pode influenciar as atitudes dos indivíduos frente a mudanças é a confiança organizacional, tida como uma dimensão da capacidade organizacional para mudança segundo Judge e Elenkov (2005). Para Ianaguivara (2011) confiança organizacional é o conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira. Neste sentido, estudos como o de Lee e Theo (2005); Weber e Weber (2001); Silva, Santos e Caetano (2014) visaram analisar possíveis relações entre confiança e mudança organizacional.

Apesar dos estudos citados, ainda existem lacunas de conhecimento de como os três fenômenos valores organizacionais, confiança e atitudes frente a mudanças podem se

relacionar e se há uma relação com abordagens direta (antecedente/consequente), mediada ou moderada. Desta forma, este estudo visou identificar o papel mediador da confiança organizacional na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais. Destacando que, segundo o modelo de Baron e Kenny (1986), o efeito mediador diz respeito a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe influência da variável independente e influencia a variável dependente. Buscou-se, assim, identificar se a confiança intervém na possível relação entre valores organizacionais, variável independente, e atitudes diante de mudanças, variável dependente. Pesquisas deste teor não foram identificadas na literatura científica, o que também evidencia a relevância deste estudo.

Nos próximos capítulos será apresentado o levantamento da literatura sobre as variáveis componentes do estudo na tentativa de ampliar o conhecimento sobre sua conceituação, tipologia, pesquisas realizadas e tendências para novos estudos. Além disso, destacar-se-á os objetivos do estudo, a metodologia utilizada, os resultados, discussão e considerações finais.

1. Mudança Organizacional

Na perspectiva científica ainda existem muitas lacunas de conhecimentos sobre o processo de mudança, inclusive a que se refere à sua conceituação (Neiva, 2004; Sudday, 2010). Assim, também são identificadas dificuldades relativas à identificação de sua tipologia, ou seja, ao tipo de mudança que está sendo mencionado e qual é o objeto ou conteúdo da mudança (Neiva & Paz, 2012).

Na literatura específica encontra-se múltiplos conceitos sobre a mudança organizacional. Lima e Bressan (2003) levantaram as principais definições e as sintetizaram conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Definição de mudança organizacional

Referência	Definição
Lewin (1947)	Deslocamento de forças de uma organização para um novo patamar de equilíbrio, voltando a ter um conjunto de forças opostas com a mesma intensidade.
Hannah & Freeman (1984)	A forma como as organizações se adaptam às alterações ocorridas no ambiente.
Lau & Woodman (1989)	Abstração de segunda ordem, resultante da diferença ou comparação entre medidas aferidas em dois momentos diferentes.
Porras & Silvers (1991)	Intervenção de mudança cujo objetivo é alterar variáveis organizacionais chave, que impacta todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho, resultando em mudanças nos resultados organizacionais.
Ford & Ford (1994)	Fenômeno temporal relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilite às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança percebida.
Nadler, Shaw & Walton (1994)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura, cultura).
Van de Ven & Poole (1995)	Mudança é um tipo de evento observado empiricamente que se diferencia na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional.
Barnett & Carroll (1995)	Envolve uma transformação da organização entre dois momentos, consistindo na comparação entre o antes e o depois da transformação.
Wood Jr. (2000)	Toda transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Figura 1

Definição de mudança organizacional (continuação)

Referência	Definição
Bressan (2001)	Modificações feitas de forma planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura) que sejam significativas, atingindo a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas às demandas internas e externas.
Amis, Slack & Hinings (2002)	Consiste em qualquer alteração no design da organização, com intuito de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos.
Bruno-Faria (2003)	Toda alteração que ocorra na organização, de forma planejada ou não, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Nota. Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV.

Os autores Lima e Bressan (2003, p. 25) concluem propondo o seguinte conceito de mudança:

qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Posteriormente, Neiva (2004, p. 23) define mudança organizacional como:

qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo (finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente) decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Lines (2005) cita que mudança é uma intervenção planejada na forma, nos sistemas, nos processos ou em produtos de mercado para atingir um ou mais objetivos organizacionais. Fischer e Lima (2005) também argumentam que a mudança deve ter influência nos diversos subsistemas da organização, ter impacto em todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização.

Posteriormente, Pettigrew (2012) traz que mudança organizacional é um processo político de aprendizagem em longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo, o contexto e o processo. Assim sendo, tem-se que o conteúdo é um produto de um processo de legitimação moldado por ordem política e cultural, expresso geralmente de forma racional e analítica. O contexto refere-se à estrutura, à cultura corporativa, ao contexto político e ao meio ambiente. O processo refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas em mover a organização do presente para o futuro.

A diversidade de conceitos de mudança organizacional sugere a falta de consenso entre estudiosos do tema, assim como a dificuldade de delimitar seus limites e a multidimensionalidade envolvida no contexto de mudança. No entanto, Domingos (2009) ao analisar as propostas de conceituação apresentadas pelos diversos autores, observou algumas características comuns entre elas – o caráter de resposta às exigências do meio, tempo de resposta a essas exigências, a existência ou não de planejamento da mudança, objetivo de melhorar o desempenho organizacional, comparação entre pré e pós mudança, entendimento da mudança como processo e que possui abrangência em vários componentes da organização.

Para o presente estudo, utilizou-se a definição de mudança organizacional apresentada por Neiva (2004), já que contempla a maior parte das características mencionadas por Domingos (2009) e, portanto, reúne os aspectos comuns aos diversos conceitos apresentados na literatura e ainda pelo fato de ter norteado a construção da Escala de Atitudes frente a Mudanças Organizacionais, instrumento utilizado nesta pesquisa.

Diante do exposto, nota-se que a mudança organizacional pode impactar diferentes componentes da organização e, sendo assim, algumas delas podem ter mais facilidades ou dificuldades para se adaptar e se reorientar ao meio e, consequentemente, para estimular a manifestação de novos comportamentos em seus colaboradores. Cunha et al. (2007) afirmam

que os fatores que podem levar ao insucesso da mudança organizacional são de dois níveis: psicológicos e organizacionais. Em relação aos fatores psicológicos, estes traduzem-se na resistência à mudança por parte dos colaboradores de variadas formas, como: tendência para evitar a incerteza, rotinas defensivas, falta de interesse e a descrença na mudança. Por outro lado, se o fracasso da mudança se dever a fatores organizacionais, entende-se que a organização não conseguiu mobilizar seus recursos por ter falhas de comunicação, utilização inconveniente dos processos e técnicas, dentre outros. Desta forma, torna-se relevante uma melhor compreensão dos aspectos psicológicos ou reações dos indivíduos em situações de mudança, assim como dos aspectos organizacionais ou capacidade organizacional para promover mudanças.

O interesse de estudar a capacidade organizacional para a mudança não é recente, pois, em 1984, Hannan e Freeman já discutiam sobre a inércia organizacional e seus impactos na capacidade de organizações desenvolverem competências que poderiam diferenciá-las no mercado. Segundo os pesquisadores, as mudanças organizacionais podem ser compreendidas sob três óticas diferentes – teoria da ecologia das populações, teoria da adaptação racional e teoria da adaptação randômica.

A teoria da ecologia das populações defende que a diversidade das organizações se dá pela criação de novas organizações e estruturas que substituem as antigas devido ao seu ajuste às demandas do ambiente; a teoria da adaptação racional, por sua vez, sustenta que as mudanças de estratégias e estruturas ocorrem intencionalmente nas organizações em resposta às ameaças, às oportunidades e às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. E, por último, a teoria da adaptação randômica afirma que as mudanças ocorrem em resposta aos processos endógenos, os quais são orientados pelas lideranças organizacionais.

Para Hannan e Freeman (1984), a teoria da ecologia das populações estaria próxima aos mecanismos evolucionistas propostos por Darwin, os quais trariam a impossibilidade de

controlar a mudança. Já as teorias de adaptação racional e randômica possibilitam a integração entre as intenções individuais e os resultados organizacionais, permitindo, assim, o controle da mudança. Apesar desta possibilidade de controle, as organizações podem encontrar fatores inerciais, forças oriundas do ambiente externo ou interno, que podem restringir as mudanças. Dentre os aspectos internos têm-se os custos de implantação, equipamentos, pessoal, dinâmica de coalizões políticas, dentre outros. O ambiente externo envolve os fatores inerciais que são provenientes de barreiras legais, barreiras de entrada ou saída no segmento de atuação da empresa, relações estabelecidas entre outras empresas, dentre outros aspectos.

Posteriormente, Greenwood e Hinings (1996) propuseram o conceito de *capacidade para a ação* que se refere às formas que as organizações têm de lidar com as pressões para mudança, ou seja, implica na existência de determinadas características na organização ou em seus empregados que facilitam a mudança organizacional. Teece, Pisano, e Chuen (1997) utilizaram o termo *capacidade dinâmica* para definir os recursos utilizados pela organização para integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas no intuito de responder rapidamente às exigências do ambiente.

Segundo Neiva (2004), a capacidade organizacional para a mudança envolve uma série de fatores gerenciais, tais como centralização ou descentralização de decisões, atribuição de autonomia ao trabalhador, contínuo de hierarquia-integração que envolve a estruturação de equipes entre unidades, projetos e grupos de trabalho, especialização e generalização na atuação do trabalhador, quebra de burocracias, normas e procedimentos que impedem a agilidade de resposta das organizações perante alterações no ambiente. Para a autora, tais fatores podem facilitar ou limitar as possibilidades de mudança, podendo, inclusive, influenciar na implementação de mudanças dos tipos transacionais e transformacionais.

Desta forma, Neiva (2004) considera que os fatores de capacidade organizacional que podem impactar nas mudanças transformacionais estão relacionados à estratégia de atuação, ao fluxo de comunicação na organização, à dinâmica de coalizações e à turbulência no ambiente externo. Por outro lado, os fatores que podem influenciar as mudanças transacionais são as práticas gerenciais, a autonomia de unidades e pessoas, o trabalho em grupo e a burocracia.

Judge e Elenkov (2005) utilizam o termo *capacidade adaptativa* proposto por Parsons (1964) que defende a constante dinâmica das organizações em identificar oportunidades, aprendizados e interpretações para acentuar sua habilidade de sobrevivência e de luta contra incertezas do ambiente e, ainda, sugerem que a organização e o meio interajam continuamente para manter o equilíbrio. Esses autores propõem oito dimensões para a capacidade de mudança organizacional apresentadas na Figura 2, as quais compõem um conjunto de aspectos que podem favorecer os processos de adaptação e reorientação das organizações.

Figura 2

Dimensões da capacidade de mudança organizacional.

Dimensão	Descrição
Liderança e credibilidade	A capacidade do líder de transmitir segurança e confiabilidade para os membros da organização
Confiança dos seguidores	A habilidade dos integrantes em discordar ou concordar construtivamente com os novos caminhos definidos pelos líderes
Formação de líderes	A habilidade da organização em atrair, reter e desenvolver lideranças
Envolvimento da média gerência	A habilidade da gerência em nível médio em estabelecer “link” entre a alta gerência e o restante dos membros da organização
Cultura inovadora	A habilidade da organização em estabelecer e encorajar novas ideias
Cultura responsável	A habilidade da organização para administrar responsavelmente os recursos e chegar às metas determinadas
Sistemática de comunicação	A habilidade da organização em estabelecer comunicação vertical, horizontal com clientes e demais stakeholders
Sistemática de acompanhamento	A habilidade da organização em focar nas raízes e causas do problema e reconhecer as interdependências dentro e fora dos limites da organização

Nota. Judge, W.Q. & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: na empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901. Doi: 101016/j.jbusres.2004.01.009

Há necessidade de novos estudos para aprofundar e melhor compreender a capacidade de mudança organizacional em cenários competitivos e em desenvolvimento (Judge e Elenkov, 2005). Suddaby e Foster (2017) também sugerem que o principal desafio na gestão da mudança é criar interpretações compartilhadas do que aconteceu, ou seja, exige uma interpretação da mudança nas estruturas cognitivas que definem a realidade dominante da organização. Desta forma, corroboram com a relevância do presente estudo que objetiva investigar construtos, cultura e confiança organizacionais, que podem influenciar as atitudes dos indivíduos nesses cenários.

1.1. Atitudes de indivíduos em situações de mudança

As mudanças organizacionais despertam reações que podem se expressar por meio de atitudes favoráveis ou desfavoráveis nos colaboradores com base em seus componentes cognitivos, afetivos e comportamentais (Neiva et al. 2004). A dimensão cognitiva refere-se à crença de que a mudança será ou não positiva para a organização em função de suas metas (Strebel, 1996); a dimensão afetiva apresenta-se por meio de sentimentos individuais produzidos com base na percepção dos colaboradores sobre a mudança, desta maneira, diante de percepções positivas há sentimentos de excitação e felicidade, enquanto percepções negativas podem ocasionar sentimentos de raiva e medo (Almeida & Ferreira, 2010). Por último, a dimensão comportamental manifesta-se nas respostas que os colaboradores apresentam frente a mudanças, podendo ser de comprometimento ou resistência. Neste caso, geralmente ocorre a expressão de pontos de vista de oposição, boicote ou sabotagem ao processo, dentre outros comportamentos (Lines, 2005).

No mesmo enfoque, Bressan (2001) já afirmava que em processos de mudança os empregados podem se sentir ameaçados, inseguros, vulneráveis quando não compreendem os objetivos da mudança, além de temerem a demissão, perda de status, autoridade ou direitos. Bortolotti, Souza Jr., e Andrade (2010) alegaram que a mudança pode ocasionar emoções e reações que variam de otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo. Desta forma, Seijts e Robert (2011) enfatizam que qualquer mudança pode resultar em insucesso se os trabalhadores não estiverem favoráveis à mesma, seja por não estarem dispostos à mudança ou por não acreditarem que esta será bem-sucedida.

A posição de Oreg, Vakola, e Armenakis (2011) caminha na mesma direção dos autores anteriores, pois os indivíduos das organizações podem perceber a mudança como oportunidade ou como ameaça, o que interfere na valência (positiva ou negativa) e na intensidade das respostas à mudança organizacional. No intuito de compreender melhor as respostas de indivíduos perante a mudança, estes autores realizaram uma revisão de artigos publicados (PsychInfo, Proquest e jornais) sobre respostas à mudança, entre 1984 e 2007. Para tanto, classificaram os artigos em: a) Pré-antecedentes e antecedentes das mudanças; b) Reações tridimensionais – componentes afetivos, cognitivos e comportamentais da mudança; e c) Consequências da mudança.

A classificação de *pré-antecedentes da mudança* refere-se a estudos sobre características dos receptores da mudança – demografia, necessidades e estilos de enfrentamento – e o contexto interno da organização – aborda a cultura, características do trabalho e o ambiente de apoio e confiança. Os artigos classificados como *antecedentes das mudanças* investigam sobre o processo de mudança – participação, comunicação, justiça e administração da competência –, percepção de dano ou benefícios da mudança –

inseguranças, impactos dos resultados e justiça –, e o conteúdo da mudança – as alterações da prescrição do trabalho, carga horária e layout.

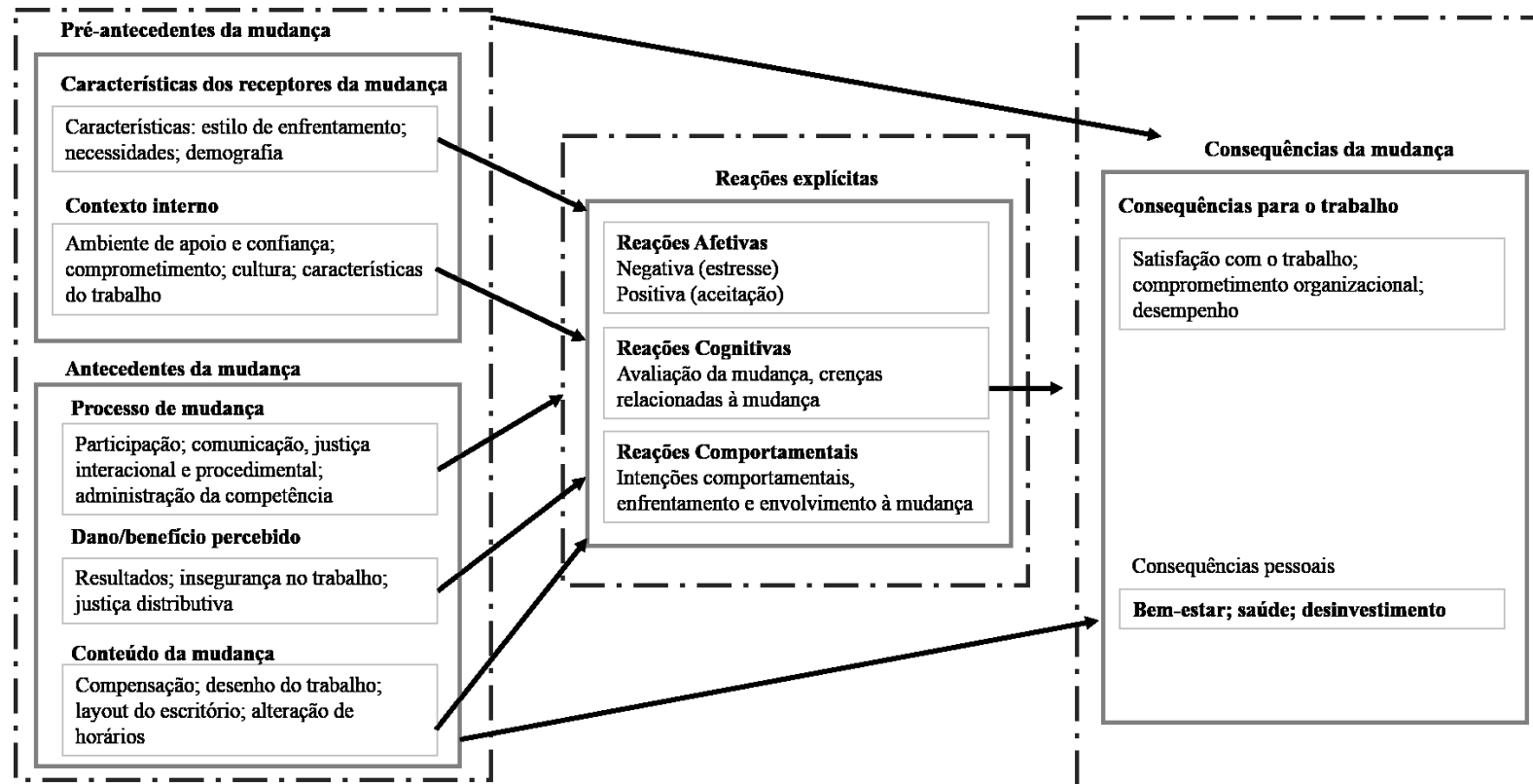
As *reações tridimensionais* referem-se aos estudos sobre reações afetivas que podem ser negativas – estresse –, ou positivas – aceitação. Já os estudos de reações cognitivas envolvem temas sobre o mecanismo de avaliação da mudança, crenças, efetividade da mudança, comprometimento e percepção de justiça; e, por último, os estudos referentes às reações comportamentais investigam intenções comportamentais, grau de enfrentamento e envolvimento com a mudança.

Quanto aos estudos sobre as *consequências da mudança* estes se referem a dois aspectos: o trabalho e o indivíduo. Em relação aos estudos sobre as consequências para o trabalho, encontra-se frequentemente estudos de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, intenção de sair da organização, desempenho individual e motivação. Já em relação às consequências para o indivíduo foram encontrados poucos estudos, dos quais tem-se alguns sobre características psicológicas individuais, bem-estar, depressão, estresse e ansiedade.

Oreg et al. (2011) esquematizaram as classificações dos artigos publicados conforme a Figura 3.

Figura 3

Modelo das reações à mudança



Nota. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. Doi: 10.1177/0021886310396550

A esquematização apresentada pelos autores (Oreg, et al., 2011) trazem à tona a relevância de estudos nos diversos momentos das mudanças organizacionais: antes, durante e após. Para o presente estudo, destacou-se as variáveis pré-antecedentes que envolvem os aspectos do ambiente organizacional. Apesar da literatura apontar estudos anteriores que relacionam mudança organizacional com variáveis do contexto interno (confiança e mudança organizacional - Coyle-Shapiro & Morrow, 2003; Madsen, Miller, & John, 2005; comprometimento e mudança organizacional – Madsen, Miller, & John, 2005; van Dam, 2005; cultura organizacional e clima com mudança – Armenakis, Bernerth, Pittis, & Walker, 2007; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; e características do trabalho e mudança organizacional –Cunningham et al., 2002; Hornung & Rousseau, 2007), não foram localizados estudos que relacionam as variáveis valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais quando mediadas pela confiança organizacional.

Após esta revisão teórica, a seguir serão apresentados alguns estudos empíricos internacionais e nacionais.

1.2. Mudança Organizacional: levantamento de estudos empíricos

Em 1999, Armenakis e Bedeian realizaram um levantamento de pesquisas internacionais sobre mudança organizacional entre os anos 1990 e 1998 e as dividiram em quatro áreas de investigação: pesquisas de conteúdo, contextuais, processuais e de critérios.

A primeira área aglomerou *pesquisas de conteúdo*, as quais se concentram na essência da mudança organizacional contemporânea, tentando relacionar a eficácia organizacional com fatores de sucesso ou insucesso das mudanças organizacionais. Os fatores mais investigados foram referentes a estratégia, estrutura organizacional, sistemas de desempenho e incentivo. Dentre os estudos atribuídos a esta área, tem-se o modelo de Burke e Litwin (1992) que avaliou os impactos de mudanças transacionais e transformacionais nos comportamentos dos indivíduos. Os autores argumentaram que as mudanças transacionais tratam as variáveis psicológicas e organizacionais que controlam a motivação e o desempenho de um grupo de trabalho, uma vez que estas mudanças envolvem frequentes pequenos ajustes que ocorrem dentro das organizações. Já as mudanças transformacionais, que envolvem transformação na organização com rupturas de padrões existentes, são mudanças que requerem novos comportamentos dos funcionários devido a pressões ambientais externas e internas.

Estudo posterior conduzido por Neiva e Domingos (2011) também poderia ser atribuído às pesquisas de conteúdo, uma vez que avaliou se os fatores de capacidade organizacional para mudanças transformacionais e para mudanças transacionais influenciam a percepção da ocorrência desses tipos de mudança em uma instituição pública. Os resultados demonstraram que os participantes não perceberam a ocorrência de qualquer uma das duas mudanças na instituição, o que sugere que órgãos públicos apresentam dificuldades para realizar mudanças em virtude de possuírem fraca capacidade organizacional para mudanças, resultados também

coerentes com os encontrados por Neiva (2004). Contudo, Neiva e Domingos (2011) sugerem novos estudos sobre os fatores de capacidade organizacional em organizações que tenham passado por mudanças transformacionais e transacionais a fim de validar ou falsificar os resultados encontrados.

A segunda área de estudo proposta por Armenakis e Bedeian (1999) refere-se às *pesquisas contextuais* que investigam condições externas ou internas existentes no ambiente da organização. Os fatores externos incluem regulamentações governamentais, avanços tecnológicos e concorrência, ao passo que as condições internas envolvem o grau de especialização do trabalho realizado, tecnologia disponível e experiência com mudanças anteriores. Um dos modelos apresentados nesta área de pesquisa foi o de Sastry (1997), o qual propôs quatro variáveis de análise da dinâmica na mudança organizacional: orientação estratégica (atuação do negócio e seus mecanismos de competitividade); inércia (resistência a mudança nas relações sociais e estruturais); desempenho de gestores da alta administração (coerência de atividades e eficiência organizacional); e pressão para a mudança (mudanças ambientais que sinalizam uma orientação atual ineficaz).

A terceira área de pesquisas é a *processual*, a qual foca nos caminhos a serem seguidos durante a compreensão e implementação de mudanças. O estudo de Isabella (1990) destaca os quatro estágios existentes no processo de compreensão da mudança: antecipação (indivíduos elaboram rumores e boatos sobre a mudança); confirmação (significação da mudança); transição (comparação entre resultados anteriores e posteriores à mudança que geram novas referências); conclusão (revisão e avaliação da mudança).

Outro modelo processual apresentado para a implementação da mudança é o de Armenakis e Bedeian (1999) que descreve cinco etapas relevantes ao processo de comunicação: discrepância (precisamos mudar); autoeficácia (temos a capacidade necessária

para a mudança); valência pessoal (é de nosso interesse mudar); apoio (impactos na mudança estão envolvidos no processo); e adequação (mudança é adequada para a organização). Diante disto, pode-se concluir que as pesquisas processuais visam investigar o impacto de mudanças ambientais no comportamento de funcionários e, conseqüentemente, nos resultados alcançados.

Estudo realizado por Neiva, Nery e Mendonça (2014) em uma empresa do setor público investigou a influência de fatores de contexto e de processo da mudança organizacional na percepção de justiça organizacional e em comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. Desta forma, investigou-se a relação entre as variáveis antecedentes PPEAM (Percepção do planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança) e Risco (Percepção de riscos e danos gerados pelas intervenções) com a variável critério Bem-Estar dos colaboradores. Além disso, investigou-se também o papel mediador da variável Percepção de Justiça Organizacional.

Os resultados demonstraram que somente PPEAM foi preditora das variáveis mediadoras (Percepção de Justiça) e critério (Bem-Estar), sendo que todas as três dimensões de percepção de justiça organizacional (interacional, distributiva e processual) mediarão a relação entre esta variável (PPEAM) e a variável critério (Bem-Estar) de forma significativa. Demonstrando, segunda as autoras, que a Percepção de Justiça pode estar associada aos efeitos de bem-estar e/ou adoecimento em ambientes de mudança organizacional, desta forma, as autoras enfatizam a relevância de investigações das reações emocionais e os resultados afetivos vinculados a mudança organizacional e que podem implicar em seu sucesso. Assim como o estudo realizado por Neiva et al. (2014), para o presente estudo também foram investigados fatores de contexto, uma vez que analisou aspectos culturais (valores e confiança organizacionais) e reações de indivíduos em cenários de mudança.

Por último, Armenakis e Bedeian (1999) citam as *pesquisas de critério*, as quais envolvem estudos sobre os resultados obtidos com as mudanças organizacionais, tais como sobrevivência, rentabilidade e atitudes de satisfação ou insatisfação e de comprometimento por parte dos colaboradores diante das mudanças propostas pela empresa. Nesta concepção, Reichers, Wanous e Austin (1997) argumentaram que o cinismo pode prejudicar as mudanças organizacionais, principalmente quando colaboradores perdem a fé na alta administração como agente de mudança, o que, por sua vez, pode produzir efeitos negativos no comprometimento, satisfação e motivação do colaborador. Neste sentido, sugeriram a realização de pesquisas na tentativa de compreender os impactos dos processos de mudança organizacional sobre as reações afetivas e comportamentais de indivíduos.

Posteriormente, Rafferty e Griffin (2006) investigaram quais dimensões da mudança organizacional os colaboradores percebem em seu ambiente de trabalho e como influenciam sua satisfação no trabalho e/ou intenção de sair da empresa. Os resultados apontaram que quando o planejamento precede os esforços de mudança organizacional, a satisfação do colaborador tende a ser maior e, conseqüentemente, com menor intenção de sair da empresa. Por outro lado, situações de incerteza psicológica tendem a gerar comportamentos contrários. Sendo assim, os autores sugerem que o apoio da liderança tem um forte impacto nas reações dos indivíduos frente às mudanças e propõem novas pesquisas que relacionem mudança organizacional com indicadores de bem-estar psicológico, ampliação da investigação nos níveis meso e macro organizacionais e, ainda, novos estudos que reforcem ou falsifiquem as relações encontradas neste estudo.

Estudo sobre o impacto dos estados psicológicos (esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência – capital psicológico) dos empregados em suas atitudes e comportamentos frente a mudanças organizacionais demonstrou que colaboradores com estados psicológicos positivos, ou seja, alto capital psicológico, tendem a ser mais engajados e a demonstrar comportamentos

de cidadania organizacional, assim como possuir menos cinismo organizacional e desvios de comportamento no trabalho. Podendo, desta forma, sugerir que as emoções positivas dos colaboradores podem ter maior influência na capacidade de mudança da organização do que o cinismo (Avey, Wersing, & Luthans, 2008). Semelhantemente, Xu, Payne, Horner e Alexander (2016) verificaram, em estudo que investigou as diferenças individuais como preditoras da percepção de mudança e justiça, que funcionários proativos e com maior percepção de autoeficácia são mais propensos a assumir responsabilidade pela mudança, enquanto os com personalidade passiva e receptiva tendem a se adequarem a situação. Desta forma, funcionários proativos tendem a perceber mais oportunidades de se comunicar com suas lideranças sobre a mudança, reduzindo incertezas e facilitando processos de mudança.

As quatro grandes áreas de pesquisas propostas por Armenakis e Bedeian (1999) e outras pesquisas encontradas na literatura (Avey et al., 2008; Burke & Litwin, 1992; Rafferty & Griffin, 2006; Reichers et al., 1997; Sastry, 1997; Xu et al., 2016) demonstram a diversidade de estudos internacionais realizados em torno de mudança organizacional e a relevância desta temática.

Outro levantamento de estudos foi o conduzido por Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) que selecionaram pesquisas empíricas realizadas no Brasil, no período de 1996 e 2007, sobre mudanças nas organizações no âmbito do micro comportamento organizacional que, segundo Siqueira (2002), estuda os comportamentos individuais e os processos através dos quais influenciam e são influenciados pelos sistemas organizacionais. Desta forma, selecionaram 23 artigos que se referiam à categoria mudança organizacional, no que diz respeito às percepções e crenças sobre mudanças, aos comportamentos de reação, adaptação e resistência às mudanças.

As pesquisas foram categorizadas de acordo com as variáveis obtidas após a análise do conteúdo de cada estudo. O tema mais abordado nas pesquisas foi a relação entre as mudanças organizacionais e os processos psicológicos como motivação, vivência de sofrimento no trabalho, ansiedade e estresse. O artigo que pode ser destacado dentro deste tema foi o produzido por Bastos e Santos (2007) que estudaram os significados associados ao processo de privatização em uma indústria petroquímica. Os resultados indicaram que gestores possuíam percepções positivas do processo (crescimento profissional e pessoal, melhores resultados), os empregados possuíam tanto percepções positivas como negativas (insegurança, incerteza, expectativa de melhorias, remuneração) e os terceirizados, percepções relacionadas à segurança, à saúde e à qualidade de vida. Este estudo exemplifica a importância de se considerar os aspectos individuais em processos de mudança, já que afetam as pessoas de forma diferente e que podem funcionar como facilitadores ou dificultadores na aceitação da mudança.

Outro tema levantado por Souza et al. (2009), refere-se a gestão de pessoas, ou seja, a relação de mudanças organizacionais com alterações no modo como as políticas e práticas de gestão de pessoas são concebidas. Em estudo anterior Seabra (2001) indicava que quando a gestão de pessoas não acompanha as mudanças propostas pela organização, a mudança dificilmente é bem-sucedida. A pesquisa realizada em uma organização demonstrou que um novo sistema de recompensa não foi suficiente para melhorar a eficácia no desempenho devido a não apresentar alterações significativas em sua cadeia de comando hierárquico, permanecendo com características do modelo burocrático clássico. Posteriormente, Xavier e Dornelas (2006) corroboraram com estes resultados quando estudaram o processo de implantação do sistema CRM (*Customer Relationship Management*) em uma empresa de tecnologia de informação. Os resultados obtidos mostraram que os gerentes exerceram papéis específicos no processo de mudança e que suas posturas influenciaram o negócio.

Identificaram que ocorreu resistência à mudança quando não houve a percepção de vantagem coletiva ou individual no uso do sistema. Cenário também visível na administração pública que, segundo Seabra (2001), há influência das práticas da administração pública nas condutas dos funcionários.

O processo de mudança é possível quando há engajamento das pessoas, para isso elas precisam se apropriar do sentido de coletividade e é possível obtê-lo quando ocorre comunicação entre os indivíduos (Silva & Vergara, 2003). No mesmo sentido, Brito, Cappelli, Brito e Cramer (2002) já tinham reforçado que problemas de comunicação e falta de diálogo promovem resistência ao processo de mudança, pois retratam a dificuldade de se chegar ao consenso entre trabalhadores. Almeida e Ferreira (2010) e Neiva e Paz (2012) também salientaram a relevância das organizações se esforçarem para angariar aceitação de seus colaboradores em implementações de mudanças por meio de processos de comunicação transparentes e eficientes, evidenciando os motivos pelos quais as mudanças são inevitáveis e estimulando a participação e o envolvimento de todos que serão afetados, permitindo-os, conseqüentemente, encarar as alterações de maneira positiva e a manifestarem atitudes favoráveis frente a tais processos de mudança. Em 2014, Marques, Borges, Moraes e Silva acrescentaram, ainda, que assim como a falta de comunicação pode culminar na rejeição parcial ou total da mudança pretendida, o uso de coerção, a indecisão, a pressão do grupo e a ameaça ao convívio social também podem gerar barreiras aos processos de mudança.

A última categoria de pesquisas levantadas por Souza et al. (2009) refere-se à cultura e ao poder. Os autores observam que apesar destas variáveis serem importantes no processo de mudança, ainda não se sabe exatamente qual é o papel da cultura e do poder na aceitação ou na resistência à mudança organizacional, já que as pesquisas levantadas (Crubellate & Machado-da-Silva, 1998; Feuerschütter, 1997; Seabra, 2001; Martins & Paz, 2000; Neiva & Paz, 2007) apresentaram resultados divergentes, ora a cultura atua como facilitadora, ora

como característica que dificulta os processos de mudança. Demonstrando, assim, a relevância de estudos que possam clarificar estes fenômenos, como o presente estudo que se propõe a investigar valores organizações em cenários de mudança organizacional.

Foi observada o aumento da quantidade de publicações ao longo dos anos sobre esta temática por Souza et al. (2009), o que demonstra o interesse de pesquisadores em estudar aspectos micro-organizacionais relacionados à mudança. Contudo, os artigos encontrados estão em maior quantidade em periódicos da área de administração, o que abre margem para novas pesquisas com perspectivas diferentes das já realizadas. Além disso, propõem o aprofundamento de estudos relacionando mudança organizacional com cultura e poder, nova administração pública, ansiedade, engajamento dos membros da organização no processo de mudança, eficácia dos sistemas de gestão de pessoas e, ainda, novas pesquisas longitudinais e que verifiquem quais estratégias de implementação da mudança são mais eficazes para promover o engajamento dos funcionários no processo.

A partir do exposto anteriormente e das lacunas encontradas, nota-se que mudança organizacional ainda é um tema relevante para as organizações contemporâneas e que há espaço para mais pesquisas, particularmente, sobre cultura e poder. Desta forma, com o objetivo de direcionar o desenvolvimento da área, o presente estudo visa fortalecer os conhecimentos investigando variáveis relativas à cultura organizacional. Sendo este, o tema do próximo capítulo.

2. Valores Organizacionais

2.1. Definição de cultura e valores organizacionais

Em mudanças organizacionais é importante que gestores atuem como agentes de mudança e entendam que a cultura não pode ser modificada de modo arbitrário. O modelo cultural atual deve ser incentivado a evoluir a partir de seus pontos fortes, deixando que os pontos considerados fracos atrofiem com o tempo (Schein, 1997). Diante disto, para a condução de processos de mudança organizacional é relevante compreender a cultura e os valores organizacionais que são compartilhados entre os membros da organização.

Segundo Morgan (2000), a formação da cultura está associada aos líderes formais que estão numa posição privilegiada como formadores de opinião, mas também às inúmeras relações sociais que ocorrem na organização. Assim, define cultura como um padrão de desenvolvimento relacionado aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, o que significa dizer que diferentes grupos de pessoas possuem estilos de vida diferentes.

Para Freitas (2007) a cultura organizacional pode ser entendida com a função de moldar e homogeneizar condutas, formas de pensar e viver nas organizações, o que pressupõe encobrir diferenças e construir imagens de consonância, em que todos, a princípio, são percebidos como iguais.

O conceito mais difundido na literatura de cultura organizacional é o de Schein (2009, p.16), no qual cultura organizacional é um “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Ao ser considerado válido, esse modelo cultural passa a ser ensinado

aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Em sequência, Silva, Zanelli e Tolfo (2013) complementam que a cultura pode ser caracterizada como um conjunto de artefatos e sistemas de valores e crenças, vivenciados por meio de padrões de comportamentos compartilhados, típicos de um agrupamento humano. Desta forma, os autores se apoiam em Schein (2009) ao reforçarem que a cultura organizacional é composta por três níveis de análise: artefatos visíveis e audíveis, os quais compõem as estruturas e processos mais difíceis de decifrar; o segundo nível são as crenças e valores, os quais são manifestos por meio das estratégias, metas e filosofias; e, por último, tem-se os pressupostos básicos que são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes tidos como verdades inquestionáveis. Para os autores, os valores profundamente enraizados passam a compor o cerne dos pressupostos básicos da cultura.

Uma vez tendo entendido a cultura organizacional enquanto conceito, faz-se necessário também compreender, especificamente, sobre valores organizacionais. Segundo Katz e Kahn (1976), os valores, juntamente com os papéis e as normas, constam entre os principais componentes da cultura de uma organização, pois definem e orientam o seu funcionamento.

O estudo de valores ocupa um lugar de destaque na pesquisa científica, pois de acordo com Torres (2001), os valores estão entre os construtos psicológicos que têm sido pesquisados por várias ciências sociais. Atribui-se aos valores o poder de influenciar respostas afetivas e comportamentais dos indivíduos. Inclusive, Macêdo e Rossi (2001) consideram que durante o processo de interação social os indivíduos necessitam de valores para orientá-los e darem sentido e objetivos em sua atuação cotidiana, favorecendo sua atuação adequada no contexto vivido.

Apesar da evidente importância de sinergia entre valores organizacionais e pessoais, o sistema de valores de uma organização não coincide necessariamente com os valores de seus empregados e, por isso, é importante ter clareza na distinção das duas categorias, segundo Tamayo et al. (2000). Oliveira e Tamayo (2004) reafirmaram essa distinção ao declararem que os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados, relativamente independentes, mas que compartilham componentes motivacionais, cognitivos, hierárquicos e pessoais. Para estes autores, os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Neste sentido, grande parte dos valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto da organização e, por isso, Oliveira e Tamayo (2004) defendem similaridades entre as duas categorias de valores.

Ao que se refere aos valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) postularam que estes valores possuem três dimensões: a dimensão cognitiva, a dimensão motivacional, e a dimensão estruturante. Entende-se por dimensão cognitiva dos valores aquela caracterizada por crenças estabelecidas ao longo da história da organização com base em soluções e comportamentos que deram certo ou errado e, ainda, por crenças relativas ao que é desejável ou não na organização. A dimensão motivacional dos valores sustenta que os valores podem motivar o indivíduo a agir, assim como orientá-lo na emissão de determinados comportamentos e no grau de persistência que terá na execução de tais comportamentos. Por último, a dimensão estruturante defende que, além dos valores influenciarem os comportamentos dos indivíduos, os valores também influenciam o julgamento que os indivíduos fazem sobre comportamentos de outros dentro do sistema organizacional.

De acordo com Santos (1999), a criação de unidades de negócio dentro das empresas também favorece a criação de valores de forma descentralizada, visando facilitar a

coordenação do trabalho e a gestão estratégica de negócios. Para o autor, os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe.

Tamayo, Mendes e Paz (2000), por sua vez, sustentam que o estudo dos valores permite avaliar fatores culturais da organização, estudar os seus impactos na vida organizacional e desenvolver formas para o seu gerenciamento. E, desta forma, pode-se acrescentar ainda que se pode conhecer melhor sobre seus impactos em processos de mudança.

Recentemente, Hogan e Coote (2013) alegam que valores se manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho. Sanita (2015) acrescenta que além dos valores organizacionais fornecerem uma base para a cultura de uma organização, eles também direcionam os comportamentos dos indivíduos rumo aos comportamentos desejados, inclusive a propensão individual para mudanças organizacionais.

2.2. Cultura e Mudança Organizacionais

Choi e Ruona (2011) e Haffar, Al-Karaghoul e Ghoneim (2014) alegam que poucos estudos têm prestado atenção e focado na relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudanças, apesar da evidente influência da cultura organizacional em processos de mudança. Cameron e Quinn (2011) atestam que ignorar os efeitos da influência da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para a implementação de mudanças organizacionais, dado que o diagnóstico, a avaliação e a identificação da cultura

organizacional é indispensável para determinar as mudanças necessárias para aumentar a efetividade das organizações.

Nesse enfoque, anteriormente, Nardy (1999) já discutia a importância do alinhamento entre cultura e objetivos organizacionais frente a mudanças. Para o autor, as transformações organizacionais passam necessariamente por mudanças de valores e, consequentemente, de cultura organizacional. Desta forma, há de se conhecer a cultura, os valores e em que as pessoas acreditam, além de se ter clareza nos objetivos propostos com a mudança. Para ele, quando a cultura e os objetivos organizacionais não são bem definidos pode existir muita confusão e, inclusive, quando a confusão é duradoura pode haver queda na produtividade, ameaçando a sobrevivência da empresa. Por outro lado, quando existe cultura e objetivos organizacionais bem definidos, as áreas de cooperação e conflito são bem conhecidas desde o início do processo, possibilitando ações que inibem reações contrárias dos colaboradores e alimentando um forte envolvimento positivo com a mudança. Já nas áreas intermediárias, ou seja, cultura organizacional bem definida e objetivos não conhecidos ou vice-versa, apesar de os riscos serem menores, pode existir um cenário de confronto com necessidade de revisões constantes e se obter um resultado diferente do desejado, provavelmente fora do tempo ideal, com custos financeiros elevados, além de deterioração do clima organizacional.

Após destacar a importância de se conhecer a cultura organizacional e os objetivos de transformação, Nardy (1999) também salientou que é preciso conhecer o grau de percepção dos envolvidos em relação à necessidade de mudar e a disposição destes para a mudança, conforme exemplificado na Figura 4.

Figura 4

Matriz de situações de apoio ou resistência à mudança.

		Disposição para a mudança		
		Baixa	Média	Alta
Percepção dos objetivos	Pontos Fracos	Situação de resistência à transformação	Situação de transição/neutralidade	Situação muito favorável, sem conflito com a transformação
	Pontos Neutros			
	Pontos Fortes	Situação pouco favorável à transformação		Situação Favorável à transformação com potencial de conflitos com os objetivos

Nota. Nardy, C. (1999). *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Editora Gente.

A Figura 4 sugere que quando há percepção dos pontos fortes nos objetivos e baixa disposição para a mudança ocorre uma situação de reação à transformação, indicando, por exemplo, que o indivíduo percebe o objetivo como bom para a empresa, mas não para ele mesmo. Já quando ocorre a percepção de pontos fracos nos objetivos e baixa disposição para a mudança é momento de revisar os objetivos e a comunicação posterior deve ser realizada para ajustar o grau de adesão das pessoas que participam do processo.

No caso de alta disposição para a mudança e percepção de pontos fracos nos objetivos é uma situação favorável à mudança, mas com necessidade de corrigir os pontos fracos dos objetivos. E, por sua vez, a alta disposição para a mudança e percepção de pontos fortes nos objetivos é a situação mais favorável à transformação. A Figura 4 também sugere situações que envolvem pontos neutros nos objetivos e média disposição para a mudança, ou seja, situações de indiferença dos envolvidos no processo de mudança podendo representar uma inércia.

De forma similar, Jones, Jimmieson e Griffiths (2005) defenderam que a propensão individual para mudanças ocorre à medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade da mudança organizacional, identificando implicações positivas para si e para a organização como um todo. Para os autores, o campo da gestão da mudança organizacional mostra que há um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação da mudança, podendo funcionar como um driver ou uma barreira para a implementação de novas iniciativas de mudanças organizacionais.

Diante do exposto, buscou-se na literatura pesquisas que propiciassem uma melhor compreensão da possível relação entre cultura organizacional e mudança organizacional.

2.3. Estudos empíricos sobre cultura organizacional e mudança organizacional

Nascimento (2012) desenvolveu um modelo explicativo da resistência à mudança organizacional tendo como variáveis independentes, o clima organizacional (composto pelo fatores: justiça, postura da liderança, ambiente agradável, apoio no desenvolvimento do trabalhador e satisfação com o ambiente de trabalho), e os valores humanos (subdivididos nas subfunções: experimentação, realização, existência, suprapessoal, interativa e normativa), considerando o desempenho autopercebido como variável critério. Procurou, especificamente, verificar que fatores de clima organizacional e subfunções valorativas influenciavam na resistência à mudança e se estas, por sua vez, influenciava o desempenho autopercebido. Os resultados obtidos validaram o modelo explicativo proposto, demonstrando que há correlação negativa entre resistência à mudança e os fatores de clima organizacional, ou seja, a percepção positiva do funcionário sobre o seu ambiente de trabalho, principalmente em

relação à liderança e ao ambiente agradável, influencia em sua propensão a aceitar a mudança. Do mesmo modo, indivíduos guiados por valores idealistas (subfunções suprapessoal, interativa e experimentação) tendem a resistir menos ao processo de mudança. Além disso, o clima organizacional, os valores idealistas e a resistência à mudança apresentaram impacto direto sobre a percepção do indivíduo acerca de seu desempenho.

Os resultados sugerem que um clima favorável no ambiente de trabalho, de cordialidade entre funcionários e chefes, com líderes que promovem igualdade e participação diminuem a resistência à mudança organizacional e favorecem a autopercepção de desempenho positiva. Nascimento (2012) recomenda a realização de novos estudos que insiram outras variáveis de contexto cultural que também possam influenciar na resistência à mudança, tais como cultura organizacional, percepção de suporte organizacional e traços de personalidade. Possibilitando, assim, a ampliação do conhecimento das variáveis organizacionais e seus impactos nas atitudes dos indivíduos frente a mudanças organizacionais, consequentemente, na implementação de inovações.

Outro estudo que contempla cultura organizacional e mudança organizacional foi o realizado por Haffar et al. (2014), no qual os pesquisadores investigaram a influência dos tipos de cultura organizacional e seus respectivos valores na prontidão individual para a mudança em uma fábrica Síria. Os autores consideraram quatro tipos de cultura organizacional, sendo que cada tipo era composto por quatro valores correspondentes, a saber: cultura do tipo racional, composta pelos valores foco nas tarefas, clareza, eficiência e performance; cultura do tipo hierárquica, composta pelos valores centralização, controle, estabilidade e resultados previsíveis; cultura do tipo desenvolvimento, composta pelos valores flexibilidade, crescimento, inovação e criatividade e, por último, cultura do tipo grupo, composta pelos valores trabalho em equipe, participação, empoderamento e preocupação com

ideias. Os resultados demonstraram que as culturas dos tipos grupo e desenvolvimento são as mais favoráveis à prontidão individual para a mudança.

Resultados semelhantes foram obtidos por Sanita (2015) em pesquisa qualitativa realizada na C. Vale cujo objetivo foi avaliar os modos que a cultura organizacional influenciou as mudanças organizacionais que ocorreram em tal organização entre os anos de 1994 e 2014. Apesar de sugerir que os quatro tipos de cultura organizacional estão presentes e se misturam nas organizações, o autor defende que é razoável encontrar combinações de culturas com algumas sendo mais dominantes do que outras. No caso, reforçou que colaboradores que vivenciaram culturas dos tipos grupo e desenvolvimento e seus respectivos valores foram mais propensos a aceitarem positivamente as mudanças. Ou seja, os colaboradores que percebem um ambiente de trabalho em equipe, participação, preocupação com as novas ideias, flexibilidade, crescimento, criatividade e inovação tendem a ser mais dispostos e aceitarem as iniciativas de mudança organizacional. Estes resultados são coerentes ao argumento de Janicijevic (2012) que defende que culturas com predominância do valor de flexibilidade, tendem a ter colaboradores que consideram mudanças boas e úteis para si e para a organização, enquanto colaboradores que vivenciam culturas com predomínio de valores de estabilidade e conservadorismo tendem a perceber as mudanças como prejudiciais e, por isso, podem manifestar comportamentos de resistência.

De forma análoga, o estudo realizado por Neiva e Paz (2012) indicou que valores que reforçam a autonomia dos indivíduos e a igualdade entre as pessoas podem facilitar a introdução das mudanças desejadas, assim, segundo as autoras, estes valores quando aliados a atitudes de aceitação e a inexistência de temor frente a mudanças podem atuar como antecedentes de programas de mudanças nas organizações. Por isso, enfatizam a importância das organizações conhecerem os valores organizacionais antes de processos de mudança,

assim como prepararem seus membros para favorecer atitudes de aceitação em relação aos programas, minimizando possível sofrimento e impulsionando o sucesso do programa.

Hogan e Coote (2013) ao avaliarem uma cultura orientada para a inovação, orientada para mudança organizacional, também identificaram a prevalência das seguintes dimensões de valor: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação interfuncional, responsabilidade de funcionários, valorização dos colaboradores e assumir riscos. Os autores acrescentaram que os valores podem levar os indivíduos a manifestarem comportamentos desejados, como a propensão individual para mudanças organizacionais.

Diante do exposto, pode-se inferir que, conforme Janicijevic (2012), a cultura organizacional e os valores compartilhados entre os membros da organização determinam a maneira que os funcionários e as lideranças entendem a organização em si e, assim, o caminho adequado para mudá-la. Apesar disso, Sanita (2015), considerando novos estudos na mesma temática, alega a necessidade de mais investigações em torno da influência de todos os tipos de cultura organizacional na propensão individual para mudanças organizacionais, assim como investigações sobre a influência dos valores organizacionais enquanto elementos importantes da cultura de uma organização frente às mudanças organizacionais e sobre a capacidade dessas organizações implementarem mudanças frente às suas características culturais.

Os estudos citados sugerem a relevância do presente estudo, principalmente, pelo fato da literatura identificar espaços para aprofundar o conhecimento em torno da cultura organizacional, especificamente, em torno da possível relação entre valores organizacionais e atitudes dos colaboradores frente a mudanças. Tendo em vista que Suddaby e Foster (2016) alegaram que à medida que as organizações envelhecem e fortalecem suas tradições e práticas

podem ter poderosas forças de inércia interna e, conseqüentemente, poderiam ter mais dificuldade para implementar mudanças, o intuito é verificar como este relacionamento pode ocorrer na presença da variável mediadora confiança organizacional. Para tanto, o próximo capítulo abordará sobre esta variável.

3. Confiança Organizacional

Confiança é um construto que pode ser utilizado em contextos variados, como ao iniciar relacionamentos e avaliar sua continuidade (confiança interpessoal), para a interação entre organizações ou entre setores dentro da mesma organização (confiança organizacional), ou ainda, para a confiança do empregado em relação à organização na qual trabalha (Oliveira, 2004).

Trata-se de um tema de interesse de diferentes disciplinas – psicologia, sociologia, ciências políticas, economia, antropologia e história – as quais possibilitam diferentes significados de confiança, o que por um lado adiciona riqueza nos estudos, por outro lado, dificulta o consenso conceitual.

Confiança de forma geral pode ser compreendida como crenças relativas à honestidade, à integridade e a extensão em que um indivíduo não levará vantagem sobre o outro (Dirkis & Ferrin, 2002). Ou, ainda, pode ser o resultado de comportamentos justos, honestos e corretos – isto é, ações e decisões moralmente corretas baseadas em princípios éticos que reconhecem e protegem os direitos e interesses dos outros dentro da sociedade (Hosmer, 1995). Pode-se entender que a confiança envolve a disposição do indivíduo em aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, cujo comportamento ele não pode controlar. A decisão de confiar pertence ao indivíduo, porém as consequências da sua decisão dependem do comportamento do outro.

De acordo com os autores Kramer e Tyler (1996), a confiança possui três níveis de análise: micro, enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança; o nível meso, cujo foco é a exploração das redes sociais de trabalho e, por último, o nível macro, que envolve a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança.

Brashear, Manolis, e Brooks (2005) consideram que há confiança quando um indivíduo acredita que as ações do outro serão consistentes com as expectativas e promessas anteriores e que essas ações atenderão aos interesses do indivíduo que confia.

Costa (2000), por sua vez, postula que a confiança organizacional é estabelecida como um sistema formal, com base em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo. Schockley-Zalabak, Ellis & Winograd (2000) definem confiança organizacional como as expectativas positivas que um indivíduo tem sobre a intenção e os comportamentos dos membros da organização, com base nos papéis organizacionais, relacionamentos, experiências e interdependências. Para Davis, Schoorman, Mayer e Tan (2000), a confiança organizacional também estaria relacionada a resultados individuais como satisfação no trabalho, produtividade e comprometimento com a organização e a resultados organizacionais como maiores vendas, lucros e menor rotatividade.

Além disso, conhecer as relações de confiança é essencial à medida que passa a ter um peso econômico, uma vez que contratos e controles formais, hierarquias e sistemas de monitoramento e vigilância não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho (Oliveira, 2004). Entende-se, segundo Milan (2004), que confiança representa a segurança mútua de que nenhuma das partes engajadas em um processo de troca explorará as fraquezas e vulnerabilidades da outra; e compromisso, segundo Frederico e Robic (2005), que é caracterizado pela promessa implícita e explícita estabelecida entre as partes.

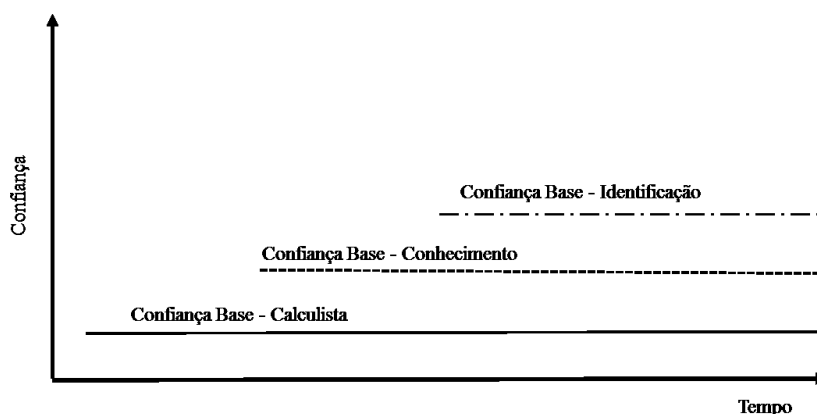
Oliveira e Tamayo (2008) propõem que confiança é o conjunto de crenças do empregado sobre a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade dela de reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos e obedecer

a leis e normas. Posteriormente, Ianaguivara (2011) define confiança como o conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira. Este conceito será usado neste estudo assim como o instrumento que o representa.

Lewicki e Bunker (1995) propuseram um modelo de confiança baseado em três tipos diferentes. O primeiro tipo de confiança é o de base calculista, no qual há aceitação de um certo nível de vulnerabilidade de acordo com os custos calculados em manter ou romper um relacionamento, ou seja, há a análise de risco e utilidade na relação de confiança. O segundo tipo proposto é a confiança baseada no conhecimento, no qual a confiança se desenvolve com o tempo e com referência nos resultados obtidos em interações anteriores, possibilitando a existência de expectativas sobre o comportamento do outro. E, por último, o terceiro tipo é a confiança com base na identificação, no qual as partes conhecem necessidades, desejos e intenções do outro e, portanto, é o tipo mais elevado de confiança. Os autores acrescentam que o desenvolvimento da confiança se dá inicialmente pela confiança com base no cálculo, em sequência a de conhecimento e, por último, a de identificação. Os três tipos de confiança, apesar de serem diferentes, podem existir simultaneamente conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5

Representação do modelo de confiança



Nota. Hernandez, J.M.C & Santos, C. C (2010). Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer-Seller Relationships. *Brazilian Administration Review*, 7 (2), 172-197.

De acordo com Lewicki e Bunker (1995), as relações no trabalho podem ter mais dificuldade em atingir o estágio de identificação por falta de tempo, interesse e energia. No entanto, elas podem ser relações produtivas somente com os dois níveis iniciais (cálculo e conhecimento).

Costa (2000), por sua vez, refere-se à confiança como um construto com três dimensões, a cognitiva, a afetiva e a comportamental. A autora defende que a confiança baseada na cognição considera o conhecimento do indivíduo sobre determinados assuntos e circunstâncias para escolher se pode confiar no outro; a baseada no afeto envolve apego emocional entre os indivíduos, o entendimento de cuidado e de reciprocidade na relação de confiança; e a baseada no comportamento é uma variação entre as outras duas dimensões citadas. Acrescenta, ainda, que o desenvolvimento da confiança envolve três aspectos: as características do indivíduo, as características do outro e a situação. Em relação ao primeiro aspecto, a propensão do indivíduo em confiar está relacionada aos seus traços de personalidade. As características do outro estão relacionadas à reputação e às recomendações feitas por terceiros que demonstram a confiabilidade. Por último, a situação envolve a

percepção de risco acerca do ambiente, avaliando as possibilidades positivas e negativas na ocorrência de determinados eventos.

Anteriormente, Kramer (1999) já tinha mencionado alguns desses aspectos de confiança. Para este autor, a confiança pode ter cinco bases, a saber: confiança disposicional, na qual o indivíduo possui predisposição para confiar, ou seja, está relacionada aos traços de personalidade; confiança baseada na história, ocorre quando o indivíduo faz inferências e previsões a respeito da confiabilidade do outro a partir de interações anteriores; confiança baseada na categoria, julga a confiabilidade do indivíduo tendo como parâmetro a categoria social ou organizacional ocupada pelo mesmo; confiança baseada no papel, pressupõe a confiabilidade de um indivíduo com base em seu papel na organização; confiança baseada em regras, leva em consideração o cumprimento de regras (explícitas e/ou percebidas por meio da socialização) compartilhadas entre os membros organizacionais. Em conjunto com as regras, as práticas organizacionais também transmitem mensagens sobre a confiabilidade dos empregados criando expectativas recíprocas entre organização e empregado.

Assim, pode-se dizer que a predisposição do indivíduo em confiar representa a primeira base, está no nível micro organizacional. A confiança baseada na história pode ser considerada um correlato da confiança interpessoal; já a confiança baseada na categoria relaciona a percepção de membros de grupos externos a de quem pertence ao grupo. Ambas bases, história e categoria, podem ser consideradas do nível meso-organizacional. E, finalmente, a confiança baseada nos papéis e nas regras podem ser consideradas as bases da confiança macro- organizacional, pois não requerem conhecimento personalizado e auxiliam na estruturação e funcionamento do sistema (Oliveira, 2004).

Nota-se que existem abordagens variadas sobre níveis e formas de desenvolvimento da confiança. Segundo Oliveira (2004), evidencia-se pouca preocupação em ter definições

precisas ou em adequar as concepções às de outros autores no sentido de formar uma base comum de conhecimento, inclusive ao que aborda o construto no contexto organizacional. Neste sentido, buscou-se estudos empíricos que pudessem auxiliar na compreensão do construto confiança organizacional, assim como seus impactos e direcionamentos para novos estudos.

3.1. Estudos empíricos sobre Confiança e Mudança Organizacionais

Weber e Weber (2001) realizaram um estudo relevante a literatura considerando as variáveis desta pesquisa. Os autores identificaram que a comunicação e a confiança na gestão são essenciais no processo de mudança, já que pode reduzir sentimentos de incerteza e fazer com que o empregado manifeste comportamentos positivos em torno da mudança. Desta forma, o estudo conduzido por estes autores visou identificar a percepção de apoio e confiança de empregados na gestão e se poderia existir variações de atitudes por parte do empregado antes e após mudanças organizacionais planejadas. Também foi objeto de estudo as variáveis que podem moderar a percepção de apoio dos empregados e prontidão para a mudança. Sendo assim, as variáveis utilizadas no estudo foram: confiança na gestão (contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização); percepção de apoio de supervisão para melhoria (gestão incentiva os funcionários a oferecer ideias de melhoria); percepção de prontidão organizacional para mudança (grau em que uma organização é percebida como pronta para fazer mudanças para melhor desempenho); grau de feedback, autonomia, participação no trabalho e clareza nas metas/objetivos.

Os resultados demonstraram que a confiança na gestão, percepção de apoio da gestão e percepção de prontidão organizacional podem se manifestar em comportamentos e atitudes

dos funcionários, evidenciando moderação na relação entre confiança na gestão com participação dos funcionários no trabalho e clareza das metas e objetivos organizacionais; assim como, encontrou-se moderação na relação entre percepção de apoio da gestão para melhoria com participação dos funcionários no trabalho, clareza das metas/ objetivos organizacionais e grau de feedback. Em relação à percepção de prontidão organizacional para mudanças, esta relação foi moderada somente pela clareza das metas/ objetivos. Diante destes resultados, Weber e Weber (2001) concluíram que a comunicação aberta pode ajudar a compreensão do empregado para a mudança. Além disso, a clareza nos objetivos, significativa em todas as análises, demonstrou sua relevância em processos de mudança e sobre as atitudes dos empregados. A participação dos trabalhadores também foi relevante na confiança e percepção de apoio da gestão e feedback só foi relevante para percepção de apoio da gestão. Os autores ainda propuseram como agenda de pesquisa estudos sobre as atitudes dos funcionários durante a mudança de forma a facilitar a condução destes processos nas organizações.

A confiança está presente em diferentes processos relacionais existentes nas organizações, seja entre organização e empregado (*business to employed*), inter-organizacional (*business to business*) ou entre organização e cliente (*business to consumer*), segundo Motta, Silva, Dal Bó e Camargo (2009). Neste sentido, os autores buscaram avaliar os relacionamentos entre indivíduos envolvidos em uma cadeia produtiva de maçã, avaliando o papel mediador da confiança e do compromisso firmado entre fornecedor e cliente, assim como se estes construtos influenciam na existência de cooperação e colaboração entre os participantes.

Os resultados da pesquisa comprovaram a proposição de que o compromisso e a confiança atuam como variáveis mediadoras-chave na construção e manutenção dos relacionamentos entre os indivíduos, constituindo-se em elementos facilitadores na resolução

de conflitos e fortalecedores de laços cooperativos. Segundo os produtores, as relações são fomentadas pelo apoio ao produtor a cada ano e pela troca de experiências, sugerindo, assim, conforme Machado, Gonçalves Filho, Monteiro e Machado (2005) que a fidelização de clientes transpõe a base puramente econômica, envolvendo também fatores emocionais.

Outros estudos investigaram a relação organização e empregado (*business to employed*), como exemplo, pode-se citar a pesquisa de Lee e Teo (2005) que buscou examinar o impacto da reestruturação organizacional sobre confiança e satisfação no trabalho, adicionalmente, foram examinadas as inter-relações entre confiança e satisfação no trabalho. Segundo os autores, a importância deste estudo deveu-se a necessidade de compreender as consequências da reestruturação organizacional e seus potenciais efeitos no ambiente de trabalho, uma vez que as reestruturações ou mudanças organizações poderiam gerar incertezas nos colaboradores e, conseqüentemente, poderiam impactar negativamente sobre confiança e satisfação no trabalho.

A pesquisa foi conduzida antes e após uma reestruturação e os resultados obtidos apontaram que os níveis de confiança e satisfação no trabalho diminuíram após a reestruturação. Identificaram também que maiores mudanças requeridas dos empregados estavam associadas a menores níveis de confiança e que a extensão da mudança impactou negativamente a satisfação no trabalho. Os achados ainda sugeriram que altos níveis de confiança estão associados a maiores níveis de satisfação. Diante destes resultados, Lee e Teo (2005) enfatizaram que decisões estratégicas precisam considerar o impacto social de reestruturações organizacionais e que gerentes devem compreender que confiança e satisfação são importantes ingredientes para o funcionamento efetivo da organização.

Por outro lado, Lines, Selart, Espedal e Johansen (2005) também investigaram a relação entre mudança organizacional e confiança na gestão, mais especificamente, como a mudança

organizacional poderia impactar, positiva ou negativamente, a confiança que colaboradores possuem em seus líderes. Os autores argumentaram que em cenários de mudança há um certo nível de incerteza e vulnerabilidade, fazendo com que os membros das organizações reavaliem a sua confiança na gestão. Neste sentido, os resultados da pesquisa apontaram que quando os colaboradores percebem qualidade na decisão pela mudança, evidenciam a comunicação ideológica dos efeitos das mudanças (contas sociais ideológicas) e participam dos processos de mudança tendem a confiar mais em seus líderes e, assim, podem apresentar comportamentos favoráveis às mudanças propostas.

Outro estudo relevante foi realizado por Silva, Santos e Caetano (2010) que evidenciou a relação organização e empregado (*business to employed*). Este estudo investigou o papel mediador da confiança organizacional, a relação entre o contrato psicológico e a relação líder-membro (*Leader-Member Exchange* - LMX) na satisfação com o trabalho, em dois momentos diferentes, antes e depois de uma mudança organizacional. Entende-se por contrato psicológico o conjunto de crenças individuais relacionadas com obrigações e benefícios recíprocos estabelecidos na relação indivíduo e organização (Rousseau, 1995). E a relação líder-membro (LMX), segundo Silva et al. (2010) é o conjunto de benefícios materiais e recompensas psicológicas fornecidos pela chefia ou supervisor ao seu subordinado que contribui no alcance dos objetivos comuns.

Os resultados indicaram que o contrato psicológico foi preditor da satisfação com o trabalho antes e depois da mudança organizacional, assim como a relação foi mediada pela confiança nos dois momentos. Indicando, assim, que a percepção que os colaboradores têm sobre a capacidade da organização em cumprir o contrato psicológico aumenta nos colaboradores a disponibilidade para a vulnerabilidade, ou seja, mantém elevadas as expectativas de verem cumpridos os seus objetivos e necessidades por parte da organização promovendo a satisfação com a organização e com o trabalho. Por outro lado, os resultados

demonstraram que a relação líder-membro (LMX) só foi preditora da satisfação com o trabalho após o processo de mudança e, somente neste momento, que também se observou a confiança como mediadora. Dado que remete para uma abordagem necessariamente relacionada com os aspectos relacionais do trabalho e a sua alteração motivada pela mudança organizacional.

Silva et al. (2010) concluem, ainda, que apesar de a mudança organizacional acarretar em níveis elevados de incerteza dando origem muitas vezes a comportamentos negativos nos colaboradores com repercussões nefastas para a gestão e equilíbrio da organização, a confiança organizacional poderá desempenhar um papel de extrema importância na manutenção das expectativas dos colaboradores contribuindo para o aumento da capacidade destes em manter uma ligação estreita aos objetivos estratégicos da organização.

Agote, Aramburu e Lines (2016) também investigaram se o estilo de liderança e a confiança atribuída a ela são elementos fundamentais para o sucesso dos processos de mudança. Os resultados mostraram que o tipo de liderança foi significativo e positivamente relacionado à confiança dos seguidores no líder e à experiência de emoções positivas ou negativas. Contudo, a confiança apresentou-se como mediadora somente na relação liderança e emoções negativas. Desta forma, se a liderança mentir, agir de forma injusta, não manter sua palavra e ter decisões influenciadas somente por seus próprios interesses, segundo os pesquisadores, há o entendimento de que estes comportamentos podem ser replicados em outras situações, prejudicando, assim, a confiança na liderança e os colaboradores, portanto, não estariam dispostos a estarem vulneráveis em processos de mudança. Por outro lado, quando se tem líderes sinceros, honestos, com valores morais e que tomam decisões claras e objetivas, há a percepção de confiança dos colaboradores na liderança e acabam transmitindo emoções positivas. Contudo, neste estudo, identificou-se que somente a perspectiva moral da liderança estaria relacionada às emoções positivas, revelando, assim, que as lideranças

baseadas em valores e congruência com seus pensamentos são valorizadas por colaboradores que acabam reagindo com emoções positivas em relação às mudanças. Os pesquisadores concluem ressaltando que a construção de uma cultura de confiança na empresa surge como uma questão relevante. Uma cultura baseada na confiança pode ajudar a mitigar o surgimento de emoções negativas, assim como gestores que transmitem os principais valores corporativos e com atuação congruente podem fortalecer os processos de mudança corporativos.

Oliveira e Souza (2014) também verificaram o poder preditivo de variáveis demográficas e de valores pessoais e organizacionais em relação à confiança do empregado na organização. Os valores pessoais, as variáveis demográficas e os valores organizacionais representam, respectivamente, os níveis micro e macro de análise (Tamayo, 2005). Os valores organizacionais, componentes importantes da cultura organizacional, foram investigados como preditores da confiança. Os valores pessoais, por sua vez, indicam as metas preferenciais que orientam as escolhas dos indivíduos, afetando comportamentos e atitudes. Em se tratando das variáveis demográficas, os indicativos da literatura ainda são conflitantes (Von der Ohe & Martins, 2010), requerendo, portanto, novas investigações. A identificação do impacto dessas variáveis poderia revelar as principais motivações de empregados e das organizações que explicariam o vínculo da confiança.

Os resultados sugerem que a confiança do empregado se baseia em uma avaliação do sistema organizacional. Portanto, os valores organizacionais, enquanto representantes da cultura, poderiam ser percebidos como mais relevantes na explicação da confiança. Resultado consistente com a análise de Gomide Jr. (1999), quando se refere à força preditiva das macrovariáveis sobre as microvariáveis. Além disso, Oliveira e Souza (2014) confirmaram os resultados obtidos por Oliveira (2004), pois também evidenciaram a predominância de determinados valores organizacionais na explicação das variáveis critério. Nota-se assim que o nível de confiança do empregado na sua organização de trabalho estaria associado à

percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, tidos como irrelevantes pelo empregado. A confiança é um vínculo difícil de ser estabelecido por depender da percepção do empregado de combinações entre valores relevantes para si. Diante disto, o estudo sugere novas pesquisas que contemplem antecedentes e consequências da confiança para melhor compreensão do construto.

Sob a ótica de mudanças organizacionais, também pode-se verificar a necessidade de novos estudos já que a sua relação com o construto confiança ainda precisa ser mais conclusiva no contexto organizacional.

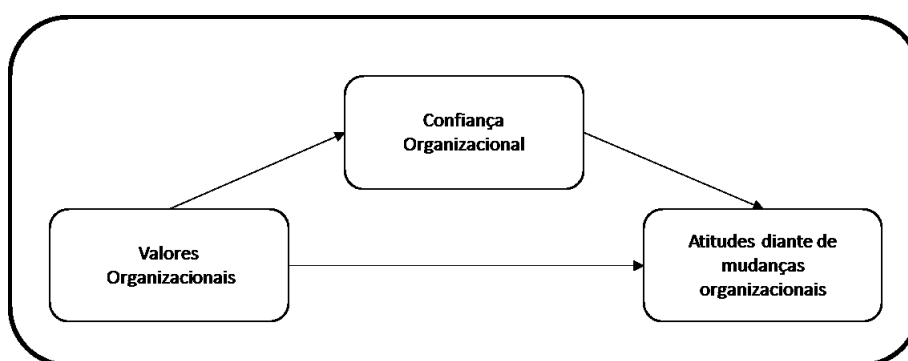
4. Método

4.1. Objetivo

Este estudo propôs um modelo hipotético no qual a confiança organizacional desempenha papel mediador na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais. O modelo é apresentado na Figura 6.

Figura 6

Modelo de pesquisa



O objetivo, portanto, é compreender como um processo psicológico, atitudes, pode ocorrer diante de variáveis de contexto interno como cultura, representada por valores organizacionais, e confiança organizacional. Ou seja, ter maior clareza sobre a possível influência de fatores organizacionais nas respostas apresentadas pelos indivíduos em situações de mudança, uma vez que estudos anteriores apresentaram resultados divergentes quanto aos efeitos de fatores culturais em processos de mudança (Crubellate & Machado-da-Silva, 1998; Feuerschütter, 1997; Seabra, 2001; Martins & Paz, 2000; Neiva & Paz, 2007) e que, em cenários de incertezas, o sistema organizacional é reavaliado por seus colaboradores a fim de reafirmar, ou não, seu vínculo com a instituição (Agote et al., 2016).

Neste sentido, ampliar o entendimento dos efeitos de fatores do contexto interno, valores e confiança organizacionais, pode ajudar a mitigar o surgimento de atitudes negativas, minimizar possível sofrimento e impulsionar o sucesso de programas de mudança corporativa fazendo com que organizações e indivíduos responda rápida e efetivamente às condições impostas pelo mercado.

4.2. Participantes do Estudo

Conforme Pallant (2007), o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes (oito tipos de valores organizacionais e três fatores relativos à confiança organizacional), sendo necessário, no mínimo, 15 casos por preditor. Desta forma, a amostra não poderia ser inferior a 165 participantes.

Paralelamente, foi realizado o cálculo do poder do teste com o auxílio do Programa Gpower 3.0 para indicação do tamanho necessário da amostra, o qual, considerando o efeito médio ($f^2 = 0,15$; $p < 0,05$), indicou a necessidade de 89 casos. Contudo, Abbad e Torres (2002) observaram que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando se utiliza amostras menores que 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis. Estabeleceu-se, portanto, o número de 175 participantes voluntários como o mínimo necessário para realização deste estudo.

A amostra deste estudo contemplou 189 participantes, após a preparação do banco de dados, sendo a sua maioria do gênero feminino (53,4%), com grau de instrução entre ensino fundamental completo (0,5%) e pós-graduação (44,4%). A idade média dos participantes é de 34,94 anos ($DP = 8,32$) e o tempo médio de trabalho na instituição é de 7,43 anos ($DP = 6,56$).

A Tabela 1 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

Tabela 1

Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

Variáveis		<i>f</i>	%	Média	DP
Sexo	Masculino	84	44,4		
	Feminino	101	53,4		
	Dados Ausentes	4	2,2		
	Total	189	100		
Escolaridade	Fundamental completo	1	0,5		
	Ensino médio incompleto	3	1,6		
	Ensino médio completo	6	3,2		
	Superior incompleto	27	14,3		
	Superior completo	65	34,4		
	Pós-graduação	84	44,4		
	Dados ausentes	3	1,6		
	Total	189	100		
Idade				34,4 anos	8,32
Tempo de Trabalho				7,43 anos	6,56

Nota. N = 189. Elaborada pela autora.

4.3. Instrumentos

Os instrumentos utilizados nesta pesquisa, bem como seus índices de confiabilidade originais estão apresentados na Tabela 2. Os instrumentos completos estão no Anexo I.

Tabela 2

Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de confiabilidade.

Instrumento e autor	Fatores	Número de Itens do Instrumento	Alfa de Cronbach original
Escala de atitudes frente a mudanças organizacionais (Neiva, Ros, & Paz, 2004 – revalidado por Nery, 2012)	Aceitação	14	0,91
	Temor	09	0,85
	Ceticismo	17	0,93
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (Oliveira & Tamayo, 2004)	Realização	5	0,80
	Conformidade	7	0,75
	Domínio	6	0,80
	Prestígio organizacional	4	0,75
	Bem-estar do empregado	6	0,81
	Tradição	5	0,87
	Autonomia	8	0,86
	Preocupação com a coletividade	7	0,87
Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ianaguivara, 2011)	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	14	0,92
	Oportunismo	5	0,84

Nota. Elaborada pela autora com base nos estudos de validação dos instrumentos.

Escala de atitudes frente a mudanças organizacionais (Neiva et al., 2004 – revalidado por Nery, 2012)

Segundo Neiva (2004), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo. Neste contexto, os indivíduos podem desenvolver atitudes que abordam afetos e cognições (Neiva & Pantoja, 2011). Nesta pesquisa foi utilizada a Escala de Atitudes Frente a Mudanças Organizacionais (Neiva et al., 2004 – revalidado por Nery, 2012), composta por três fatores:

- Atitude de Aceitação: retrata crenças e comportamentos favoráveis ao processo de mudança;
- Atitude de Temor: sinaliza o medo de perder algo relevante como poder e/ou benefícios, ou mesmo, incertezas vivenciadas pelos membros da organização em situações de mudança;
- Atitude de Ceticismo: aborda crenças, afetos e intenções comportamentais negativas relacionadas aos processos de mudança, com ênfase no descrédito, resistência e não colaboração aos programas de mudança.

O instrumento é composto por 40 itens, a serem respondidos em escalas tipo likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). Os coeficientes de precisão dessas escalas foram de 0,91, 0,85 e 0,93 para aceitação, temor e ceticismo, respectivamente.

- *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (Oliveira & Tamayo, 2004)*

Os valores organizacionais podem ser conceituados como princípios ou crenças, organizados por meio de uma hierarquia, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e

coletivos (Tamayo, 2008). Para identificação dos valores organizacionais, utilizou-se o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004), composto por oito tipos de valores descritos a seguir:

- Realização: agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados;
- Conformidade: refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, com prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações;
- Domínio: congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status, o controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado;
- Bem-estar do Empregado: refere-se à preocupação da organização em propiciar satisfação do empregado, com ênfase para a qualidade de vida no trabalho;
- Tradição: são valores que se referem à preservação e respeito aos costumes e práticas determinadas pela organização;
- Prestígio Organizacional: a organização visa prestígio, admiração e respeito da sociedade devido à qualidade de seus produtos; os itens estão relacionados ao poder;
- Autonomia: reúne itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiências e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Há uma abertura para novos desafios;
- Preocupação com a Coletividade: composta por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade cujas metas

são promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Inventário é composto por 48 itens, cujos coeficientes de precisão variaram entre 0,75 e 0,87, sendo, portanto, satisfatórios. Os participantes usam a escala tipo likert de resposta de seis pontos para indicar o quanto a afirmação descrita *não se parece em nada com minha organização* (1) a o quanto a afirmação *é muito parecida com minha organização* (6).

- *Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ianaguivara, 2011)*

A confiança organizacional refere-se a um conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira (Ianaguivara, 2011). Desta forma, o instrumento é composto pelos seguintes fatores:

- Componente Ético: relacionado à ética da organização;
- Competência Organizacional: refere-se ao “saber fazer”, propriedade da organização que possui conhecimento, domina melhor as tecnologias em sua área de atuação que outras organizações, tornando-se eficaz no que realiza.
- Oportunismo: características da organização que buscam levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas em determinados momentos.

O Inventário é composto por 42 itens, cujos coeficientes de precisão são satisfatórios com variação entre 0,84 e 0,96. Os participantes usam a escala tipo likert de cinco pontos para indicar sua concordância ou discordância quanto ao conteúdo de cada afirmação, variando de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5).

- *Questionário de Caracterização Sociodemográfica da Amostra*

O questionário é composto por questões referentes a: sexo, idade, tempo de empresa e escolaridade.

4.4. Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Este projeto está aprovado no Comitê de Ética e Pesquisa, conforme Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, com Parecer nº 1.688.264.

Colaboradores de diversas empresas privadas do Triângulo Mineiro que passavam e/ou passaram por processos de mudanças nos últimos dois anos, podendo ser mudanças incrementais a radicais, foram convidados aleatoriamente a participarem da pesquisa por meio de um e-mail explicativo sobre os objetivos da pesquisa e o link de acesso. Portanto, primeiramente, foram realizados contatos com essas organizações para se certificar sobre os processos de mudança. Posteriormente, os e-mails foram encaminhados aos colaboradores. Participaram do estudo trabalhadores com mais de 18 anos de idade, ensino fundamental completo e com, pelo menos, três meses de trabalho na organização atual.

Os voluntários responderam aos questionários por meio do software *Survey Monkey*, somente após o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Aos participantes foi garantida a confidencialidade para a pesquisa online, uma vez que as empresas pesquisadas utilizam DHCP (*Dynamic Hosting Configuration Protocol* ou Protocolo de Configuração Dinâmica de Computador), que modifica o IP dos computadores todas as vezes que é desligado e ligado. Desta forma, o IP é utilizado de forma randômica, impossibilitando, assim, a identificação do usuário. Também, o software externo de pesquisa (*Survey Monkey*) reconhece apenas o IP de internet oficial da empresa contratado por sua operadora e com isso

todos os computadores possuem um único IP válido de internet. Fato que também impossibilita a identificação do usuário. Para se chegar ao número mínimo de participações para realização deste estudo, a pesquisa ficou disponível por 4 meses.

4.5. Procedimentos de análise dos dados

Os dados obtidos foram registrados em um arquivo de dados e analisados estatisticamente por meio do *Statistical Package of Social Science* (SPSS). A análise exploratória dos dados, verificou a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas. A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência). Calculou-se, ainda, o Alfa de Cronbach de cada instrumento do estudo para a amostra investigada e correlação de Pearson para analisar as relações entre as variáveis.

Para estudar o efeito de mediação da variável confiança na organização na relação entre a variável preditora (percepção de valores organizacionais) e as variáveis-critério (atitudes frente à mudança) foi utilizado o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986). Assim, foram realizadas as seguintes equações de regressão:

1- A variável preditora (percepção de valores organizacionais) prediz as variáveis critério (atitudes diante de mudanças organizacionais) de forma significativa;

2- A variável preditora (percepção de valores organizacionais) prediz a variável mediadora (confiança organizacional) de forma significativa;

3- A mediadora (confiança organizacional) prediz as variáveis critério (atitudes diante de mudanças organizacionais) de forma significativa;

4- Na presença da variável preditora e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre preditora e critério decresce em magnitude.

Neste último passo (4), utilizou-se a regressão hierárquica, na qual foram selecionadas as variáveis explicativas (Valores Organizacionais) e as mediadoras (Confiança Organizacional) que se mostraram significativas nos passos anteriores para que pudessem formar dois blocos de variáveis e analisar a mediação com cada variável critério. Na sequência, procurou verificar a significância da mediação por meio do Teste Sobel, calculado no SPSS/PROCESS.

5. Resultado

5.1. Preparação do banco de dados

A amostra, inicialmente, foi composta por 214 participantes. No entanto, na preparação do arquivo de dados, quatro participantes foram eliminados por não cumprirem o tempo mínimo de trabalho exigido e 10 casos foram excluídos por dados ausentes. Após este procedimento, os dados omissos restantes foram inferiores a 4% e substituídos pela média, em consonância com Pasquali (2015) e Tabachnick e Fidell (2001). Também foram eliminados quatro casos univariados extremos e sete casos multivariados identificados por meio da distância de Mahalanobis (Pasquali, 2015; Tabachnick & Fidell, 2001) e com base no χ^2 calculado ($\chi^2=137.208$; $gl=100$; $p<0,001$).

A normalidade dos dados foi verificada por meio dos índices de assimetria e curtose, tendo em vista os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), que consideram aceitáveis os índices entre 1 e 2. Marôco (2014) explica que valores de assimetria superiores a 3 (positivos ou negativos) e de curtose superiores a 7-10 são, de fato, preocupantes. Contudo no arquivo de dados esses valores não foram identificados.

Não foi observada a existência de multicolinearidade entre as variáveis por meio da matriz de correlação (Tabela 8), considerando que os índices encontrados foram inferiores a 0,80 como indicado por Field (2009), exceto na correlação entre atitudes de ceticismo e valores de tradição ($r = -0,87$). Contudo, segundo Tabachnick e Fidell (2001), há multicolinearidade quando o valor das correlações é superior a 0,90, portanto, não houve a ocorrência de multicolinearidade entre as variáveis deste estudo. Se os valores de FIV (fator de inflação da variância) alcançam valor máximo de 4, isso é considerado por Marôco (2014) aceitável. Contudo, em algumas análises os valores de FIV entre os valores realização e

autonomia alcançaram valores superiores a 4. Quando isso ocorreu a variável com maior índice de FIV foi eliminada da análise.

5.2. Estatística Descritiva

A estatística descritiva foi utilizada para analisar as médias fatoriais obtidas nesta amostra, conforme apresentado na Tabela 3. Os valores foram colocados em formato de hierarquia e ordem decrescente.

Tabela 3

Médias fatoriais das variáveis do estudo.

	Ponto médio da escala	Média	DP
Mudança Temor	3,0	3,62	0,69
Mudança Aceitação	3,0	3,57	0,58
Mudança Ceticismo	3,0	2,64	0,69
Valor Prestígio	3,5	5,16	0,79
Valor Conformidade	3,5	4,96	0,66
Valor Domínio	3,5	4,93	0,71
Valor Coletividade	3,5	4,86	0,84
Valor Realização	3,5	4,79	0,94
Valor Autonomia	3,5	4,57	0,97
Valor Tradição	3,5	4,10	0,78
Valor Bem Estar	3,5	4,04	1,12
Confiança Competência Organizacional	3,0	4,18	0,59
Confiança Ética	3,0	3,73	0,74
Confiança Oportunismo	3,0	2,12	0,89

Nota. Elaborada pela autora

A interpretação dos resultados obtidos deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, mais o respondente mostra sua concordância com o conteúdo avaliado em um dado fator. Desta forma, ao que se refere à confiança do empregado na organização,

identifica-se que a confiança na competência organizacional ($M = 4,18$; $DP = 0,59$) é a mais percebida pelos participantes, demonstrando que acreditam que a organização possui conhecimento e eficácia no que faz. Já discordam que o oportunismo ($M = 2,12$; $DP = 0,89$) seja uma característica de suas organizações.

Para os profissionais pesquisados, a Confiança na Ética é um fator a ser trabalhado pelas organizações, pois ainda são indiferentes quanto a percepção dos componentes éticos, tendendo a concordarem que estão presentes ($M = 3,73$; $DP = 0,74$). O reforço destes componentes é relevante, já que exercem papel mediador para as atitudes de Aceitação e Ceticismo diante de mudanças e, conseqüentemente, podem auxiliar em intervenções bem-sucedidas.

Observa-se que a média de atitude de temor ($M = 3,62$; $DP = 0,62$) obteve resultado próximo à atitude de aceitação ($M = 3,57$; $DP = 0,58$), sinalizando que os respondentes ainda são indiferentes quanto a percepção destas atitudes e que tendem a concordarem que elas são presentes em cenários de mudança nas organizações que trabalham. Por outro lado, os respondentes tendem a discordar que as atitudes de ceticismo ($M = 2,64$; $DP = 0,69$) ocorrem em suas organizações.

Em relação aos valores organizacionais, há maior percepção dos participantes em relação ao valor prestígio ($M = 5,16$; $DP = 0,79$) e menor percepção em relação ao valor bem-estar ($M = 4,04$; $DP = 1,12$). Contudo, ambos resultados estão acima do ponto médio da escala (1 a 6), sinalizando que há percepção de que estes valores representem suas organizações em maior ou menor grau, respectivamente.

5.3. Confiabilidade das escalas para o estudo

A Tabela 4 apresenta a comparação dos coeficientes de confiabilidade das medidas nos estudos de validação e para amostra deste estudo.

Tabela 4

Nome, composição dos instrumentos e índices de confiabilidade das medidas do estudo.

Instrumento e Autor	Fatores	Alfa de Cronbach original	Alfa de Cronbach da amostra
Escala de atitudes frente a mudanças organizacionais (Neiva, Ros, & Paz, 2004 – revalidado por Nery, 2012)	Aceitação	0,91	0,91
	Temor	0,85	0,84
	Ceticismo	0,93	0,92
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (Oliveira & Tamayo, 2004)	Realização	0,80	0,87
	Conformidade	0,75	0,81
	Domínio	0,80	0,74
	Prestígio organizacional	0,75	0,85
	Bem-estar do empregado	0,81	0,88
	Tradição	0,87	0,66
	Autonomia	0,86	0,92
	Preocupação com a coletividade	0,87	0,89
Inventário de Confiança do Empregado na Organização (Ianaguivara, 2011)	Componentes éticos	0,96	0,97
	Competência organizacional	0,92	0,93
	Oportunismo	0,84	0,86

Nota. Elaborada pela autora

Segundo os critérios de Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005), valores de alfa iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável. Nesse sentido, as escalas puderam ser utilizadas por apresentarem índices superiores a 0,74 para a amostra em estudo, exceto para a variável valores de tradição (0,66). No entanto, os autores também salientam que valores

maiores que 0,60 podem ser usados em estudos exploratórios. Vale destacar que, para a maioria dos fatores dos instrumentos utilizados, os índices de confiabilidade aumentaram para esta amostra, indicando a adequação dos instrumentos.

5.4. Análise de Correlação

Foram analisadas as correlações entre as variáveis valores organizacionais, confiança organizacional e atitudes diante de mudanças organizacionais. Para análise das correlações foram utilizadas as orientações de Dancey e Reidy (2006), que afirmam que correlações abaixo de 0,4 são consideradas fracas, correlações entre 0,4 a 0,5 são consideradas moderadas e correlações acima de 0,5 são consideradas fortes. A Tabela 5 apresenta as Correlações de Pearson encontradas entre as variáveis deste estudo.

Tabela 5

Correlação entre as variáveis do estudo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Mudança Ceticismo	1													
2.Mudança Aceitação	-0,64**	1												
3.Mudança Temor	0,57**	-0,30**	1											
4.Confiança Ética	-0,64**	0,77**	-0,31**	1										
5.Confiança Comp. Org.	-0,39**	0,49**	-0,16*	0,53**	1									
6.Confiança Oportunismo	0,52**	-0,30**	0,21**	-0,45**	-0,16**	1								
7.Valor Autonomia	-0,50**	0,68**	-0,28**	0,72**	0,59**	-0,23**	1							
8.Valor Realização	-0,54**	0,68**	-0,26**	0,71**	0,55**	-0,27**	0,87**	1						
9.Valor Conformidade	-0,33**	0,35**	-0,11ns	0,52**	0,49**	-0,15*	0,51**	0,49**	1					
10.Valor Domínio	-0,17*	0,25**	-0,05ns	0,28**	0,61**	0,04ns	0,52**	0,48**	0,53**	1				
11.Valor Prestígio	-0,29**	0,41**	-0,03ns	0,48**	0,64**	-0,22**	0,58**	0,59**	0,59**	0,61**	1			
12.Valor Bem-estar	-0,48**	0,62**	-0,32**	0,76**	0,39**	-0,27**	0,76**	0,67**	0,43**	0,29**	0,47**	1		
13.Valor Tradição	-0,09ns	0,25**	-0,03ns	0,33**	0,25**	-0,05ns	0,28**	0,27**	0,52**	0,29**	0,34**	0,29**	1	
14.Valor Coletividade	-0,54**	0,65**	-0,26**	0,81**	0,47**	-0,43**	0,74**	0,77**	0,62**	0,36**	0,59**	0,70**	0,40**	1

Nota. n=189; **p<0,001; *p<0,05; ns = não significativo

Confiança Comp. Org = Confiança Competência Organizacional

De acordo com a Tabela 5, as correlações entre as variáveis critério atitudes de ceticismo e de temor e as variáveis preditoras valores e confiança organizacionais foram, em sua maioria, significativas e negativas com coeficientes variando entre $r = -0,03$ e $r = 0,64$ em níveis de significância $p < 0,01$ e $p < 0,05$, exceto para o fator de confiança organizacional oportunismo que obteve coeficientes significativos e positivos variando entre $r = 0,21$ e $r = 0,52$. Exceção que pode ser explicada pelo fato de oportunismo ser percebido por características que fazem a organização levar vantagem e usar da manipulação sobre os funcionários, portanto, quando aumenta a percepção de oportunismo, aumenta também as atitudes de ceticismo e temor.

Por outro lado, as correlações entre a variável critério atitude de aceitação e as variáveis explicativas valores e confiança organizacionais foram, em sua maioria, positivas com coeficientes variando entre $r = 0,25$ e $r = 0,77$ ($p < 0,01$; $p < 0,05$). Coerente ao resultado anterior, a relação entre as variáveis de aceitação e oportunismo foi negativa ($r = -0,30$; $p < 0,001$), reforçando que quando aumenta a percepção de oportunismo, diminui também as atitudes de aceitação.

As correlações mais fortes encontradas entre as variáveis critérios e as explicativas foram entre: atitudes de ceticismo com confiança na ética ($r = -0,64$; $p < 0,01$) e no oportunismo ($r = 0,52$; $p < 0,01$) e com os valores autonomia ($r = -0,50$; $p < 0,01$), realização ($r = -0,54$; $p < 0,01$) e coletividade ($r = -0,54$; $p < 0,01$); atitudes de aceitação com confiança na ética ($r = 0,77$; $p < 0,01$) e com os valores autonomia ($r = 0,68$; $p < 0,01$), realização ($r = 0,68$; $p < 0,01$), bem-estar ($r = 0,62$; $p < 0,01$) e coletividade ($r = 0,65$; $p < 0,01$). As relações encontradas entre atitudes de temor e as variáveis explicativas foram fracas ou não significativas (valores conformidade, domínio, prestígio e tradição), tanto para confiança organizacional como para percepção de valores organizacionais.

5.5. Análises de Regressão Múltipla

As análises de Regressão Múltipla foram efetuadas a fim de testar a mediação de confiança organizacional na relação entre percepções de valores organizacionais e atitudes frente a mudanças organizacionais. Para tanto, só foram utilizadas as variáveis que apresentaram correlações significativas e com valor de FIV aceitável, valor máximo de 4.

Baron e Kenny (1986) propuseram um método com quatro critérios para testar o efeito de mediação. De forma a atender ao primeiro critério de mediação, testou-se se as variáveis preditoras predizem as variáveis critérios de forma significativa, ou seja, verificou-se se as percepções de valores organizacionais são preditoras das atitudes frente às mudanças organizacionais (Tabela 6).

Tabela 6

Coefficientes de regressão Percepção de Valores Organizacionais sobre Atitudes frente às Mudanças Organizacionais

Variável Critério	Preditor	B	β	<i>p</i>	R^2 ajustado	R^2 Modelo
Ceticismo	Realização	-0,24	-0,33	0,002	0,33	0,35
	Coletividade	-0,20	-0,25	0,033		
Aceitação	Coletividade	0,32	0,47	0,001	0,47	0,49
	Bem-estar	0,16	0,32	0,001		
						0,001
Temor	Bem estar	-0,16	-0,26	0,007	0,09	0,10

O teste de modelo demonstrou um índice de explicação sobre a variável critério Ceticismo de 35% (R^2 ajustado= 0,32; $F(6, 182)= 16,470$; $p<0,001$); a Aceitação, por sua vez, foi explicada por 49% (R^2 ajustado= 0,47; $F(6,182)= 28,968$; $p<0,001$) e o Temor em 10% (R^2

ajustado= 0,09; $F(2,186)= 10,848$; $p<0,001$). Para a variável critério Ceticismo, os resultados demonstraram que os valores Realização ($\beta= -0,33$; $p<0,002$) e Coletividade ($\beta= -0,25$; $p<0,033$) se mostraram preditores significativos. Já os valores Bem-estar ($\beta= 0,32$; $p<0,001$), e Coletividade ($\beta=0,47$; $p<0,010$) se mostraram preditores significativos da variável critério Aceitação de Mudanças e, somente, o valor Bem Estar ($\beta= -0,26$; $p<0,007$) explicou a variável Temor. Com esses resultados a primeira condição da mediação foi atendida.

Cumprindo o segundo critério de Baron e Kenny (1986), analisou-se se a variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa, ou seja, se os Valores Organizacionais explicam alterações na Confiança Organizacional (Tabela 7).

Tabela 7

Coeficientes de regressão Valores Organizacionais sobre Confiança Organizacional.

Variável Critério	Preditor	<i>B</i>	β	<i>p</i>	<i>R</i> ² ajustado	<i>R</i> ² Modelo
Confiança na Ética	Bem- Estar	0,22	0,34	0,001	0,72	0,73
	Coletividade	0,39	0,44	0,001		
	Realização	0,12	0,16	0,020		
Confiança na Competência Organizacional	Domínio	0,24	0,28	0,001	0,50	0,52
	Prestígio	0,24	0,32	0,001		
	Realização	0,13	0,21	0,026		
Oportunismo	Conformidade	0,30	0,22	0,014	0,20	0,22
	Coletividade	-0,71	-0,68	0,001		

Este modelo explica as variáveis critério Confiança na Ética em 73% (R^2 ajustado= 0,72; $F(7,181)= 71,827$; $p<0,001$); Confiança na Competência Organizacional em 52% (R^2 ajustado= 0,50; $F(7,181)= 27,736$; $p<0,001$); e Oportunismo em 22% (R^2 ajustado= 0,20; $F(5,183)= 10,588$; $p<0,001$). Os valores Bem-Estar ($\beta= 0,34$; $p<0,001$), Coletividade ($\beta= 0,44$; $p<0,001$) e realização ($\beta= 0,16$; $p<0,020$) se mostraram preditores significativos da Confiança na Ética. Os valores realização ($\beta= 0,21$; $p<0,026$), Domínio ($\beta= 0,28$; $p<0,001$) e Prestígio ($\beta= 0,32$; $p<0,001$) explicaram a Confiança na Competência Organizacional

enquanto os valores Conformidade e Coletividade se mostraram preditores de Oportunismo ($\beta = 0,22$; $p < 0,014$ e $\beta = -0,68$; $p < 0,001$, respectivamente).

Em seguida, testou-se o terceiro critério de mediação que consiste em testar se a variável mediadora prediz a critério de forma significativa (Tabela 8).

Tabela 8

Coeficientes de regressão Confiança Organizacional sobre Atitudes frente às Mudanças Organizacionais.

Variável Critério	Preditor	<i>B</i>	<i>β</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² ajustado	<i>R</i> ² Modelo	
Ceticismo	Confiança Ética	-0,41	-0,44	0,001	0,48	0,49	
	Oportunismo	0,24	0,30	0,001			
Aceitação	Confiança Ética	0,57	0,72	0,001	0,59	0,60	
	Confiança	0,11	0,12	0,030			
	Competência Organizacional						
Temor	Confiança Ética	-0,25	-0,27	0,003	0,09	0,10	

Obteve-se como resultado um índice de explicação do modelo de 49% para variável critério Ceticismo (R^2 ajustado= 0,48; $F(3, 185)=58,21$; $p < 0,001$) sob explicação das variáveis Confiança na Ética ($\beta = -0,44$; $p < 0,001$) e Oportunismo ($\beta = 0,30$; $p < 0,001$). Já a variável critério Aceitação foi explicada em 60% (R^2 ajustado= 0,59; $F(3,185) = 92,53$; $p < 0,001$) pelos fatores Confiança na Competência Organizacional ($\beta = 0,12$; $p < 0,030$) e Confiança na Ética ($\beta = 0,72$; $p < 0,001$). Este último fator ($\beta = -0,27$; $p < 0,003$) também explicou o Temor com um índice de 10% do modelo (R^2 ajustado= 0,09; $F(3,185)= 7,19$; $p < 0,001$).

Confirmadas as condições prévias para teste de mediação propostas por Baron e Kenny (1986), seguiu-se o teste de mediação. Para tal, testou-se o papel mediador de Confiança Organizacional na relação entre Percepção de Valores Organizacionais e Atitudes frente às Mudanças Organizacionais, utilizando somente as variáveis que se mostraram significativas nas análises anteriores. Desta forma, para cada variável critério (ceticismo, aceitação e temor)

foi constituído dois blocos, sendo o primeiro composto pelas variáveis explicativas e o segundo pela adição das variáveis mediadoras.

Nesse sentido, na análise da relação da variável critério Ceticismo com as variáveis explicativas (Valores Organizacionais Realização e Coletividade) e as mediadoras (Confiança Organizacional na Ética e Oportunismo) foi calculada regressão hierárquica. No bloco 1 o índice de explicação do modelo foi de 33% (R^2 ajustado = 0,32); sob explicação do Valor Realização ($\beta = -0,29$; $p < 0,002$) e Coletividade ($\beta = 0,32$; $p < 0,002$). Para o bloco 2, observou-se um índice de explicação do modelo de 17%; sob explicação do Valor Realização ($\beta = -0,18$; $p < 0,004$); Confiança na Ética ($\beta = -0,39$; $p < 0,001$) e Oportunismo ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$). O Valor Coletividade não obteve significância para este modelo e, portanto, foi eliminado das análises conforme Tabela 9.

Tabela 9

Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica de valores e confiança sobre ceticismo.

VD Ceticismo	Preditores	B	β	p	R^2 mudança
Bloco 1	Valor Realização	-0,21	-0,29	0,002	0,33
	Coletividade	- 0,25	0,32	0,002	
$F(2,186) = 45,977; p<0,001$					
Bloco 2	Valor Realização	-0,18	-0,21	0,004	0,17
	Confiança Ética	-0,39	-0,42	0,001	
	Oportunismo	0,25	0,32	0,001	
$F(4,184) = 46,012; p<0,001$ R^2 modelo= 0,50					

Foi realizado o Teste Sobel que indicou a significância da mediação tanto no caso de Confiança na Ética (efeito = -0,19; $Z = -4,25$; $p = 0,001$) como de Oportunismo (efeito = -0,06; $Z = -3,07$; $p = 0,002$).

Em relação à variável critério Aceitação, inseriu-se no primeiro bloco as variáveis valores Coletividade e Bem-estar e no segundo a Confiança na Ética e na Competência (Tabela 10). No bloco 1 o índice de explicação do modelo foi de 48% (R^2 ajustado = 0,48); sob explicação do Valor Coletividade ($\beta = 0,43$; $p < 0,001$) e Bem estar ($\beta = 0,32$; $p < 0,001$). Para o bloco 2, observou-se que os valores não foram significativos, sendo o modelo explicado em 12% pela Confiança na Ética ($\beta = 0,58$; $p < 0,001$) e na Competência ($\beta = 0,12$; $p < 0,029$). O modelo final explica 60% da variância de aceitação das mudanças.

Tabela 10

Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica de valores e confiança sobre aceitação.

VD Aceitação	Preditores	B	β	p	R^2 mudança
Bloco 1	Coletividade	0,29	0,43	0,001	0,48
	Bem estar	0,17	0,32	0,001	
$F(2,186) = 86,788; p<0,001$					
Bloco 2	Confiança Ética	0,46	0,58	0,001	0,12
	Confiança Competência	0,12	0,12	0,029	
	Organizacional				
$F(4,184) = 70,344; p<0,001$					
R^2 modelo= 0.60					

Ao conferir o efeito de mediação no Teste Sobel, verificou-se que os efeitos indiretos são significativos para Confiança na Ética (efeito = 0,35; $Z = 7,13$; $p = 0,001$) e Competência Organizacional (efeito = 0,04; $Z = 2,06$; $p = 0,039$) na presença do Valor Coletividade. Para a presença do Valor Bem estar, o Teste Sobel também confirmou a mediação entre este valor e Confiança na Ética (efeito = 0,24; $Z = 7,19$; $p = 0,001$) e Competência Organizacional (efeito = 0,02; $Z = 2,11$; $p = 0,034$). Nota-se que mesmo não tendo efeito direto entre as variáveis independentes e dependentes, há mediação. Prado et al. (2014), afirmam que “é possível ter um mediador significativo mesmo que não haja efeito significativo de X em Y. Neste caso,

alguns autores até evitam utilizar o termo mediador e preferem afirmar que é um efeito indireto de X em Y por meio de M” (p.10).

Em relação à variável critério Temor, inseriu-se no primeiro bloco a variável valor Bem-estar e no segundo a Confiança na Ética. No bloco 1 o índice de explicação do modelo foi de 10% (R^2 ajustado = 0,09); sob explicação do Valor Bem estar ($\beta = -0,32$; $p < 0,001$). No bloco 2, a variável independente (Valor Bem estar) e a variável mediadora (Confiança na Ética) não foram significativas conforme Tabela 11.

Tabela 11

Resultados da análise de regressão múltipla hierárquica de valor e confiança sobre temor.

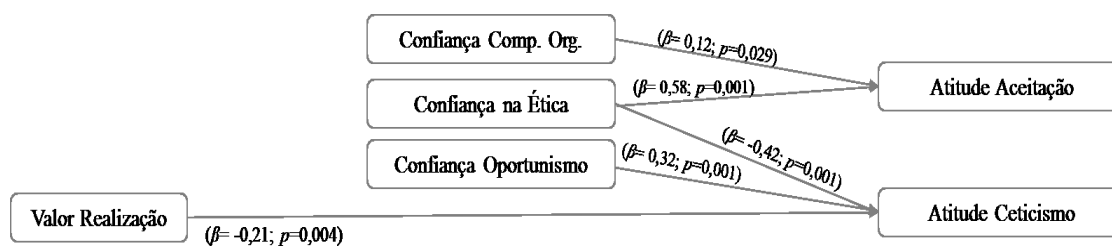
VD temor	Preditores	B	β	p	R^2 mudança
Bloco 1	Bem-estar	-0,19	-0,32	0,001	0,10
			$F(1,187) = 21,113$; $p < 0,001$		
Bloco 2	Bem-estar	-0,12	-0,19	0,071	0,01
	Confiança na ética	-0,16	0,17	0,113	
			$F(2,186) = 11,908$; $p < 0,001$		
			R^2 modelo = 0,11		

O resultado do Teste Sobel confirma que não há mediação (efeito = -0,078; $Z = -1,579$; $p = 0,114$).

Diante dos resultados apresentados, pode-se sugerir que para a amostra pesquisada somente o Valor Realização foi preditor das Atitudes de Ceticismo e Aceitação quando mediadas pelas variáveis Confiança na Ética, Oportunismo e Competência Organizacional, conforme resumo dos resultados das análises de medição exemplificado na Figura 7.

Figura 7

Resumo dos resultados da análise de mediação.



Finalizada a apresentação dos resultados, o próximo capítulo fará a relação destes com a literatura da área.

6. Discussão

Diante do objetivo de verificar se a presença de confiança organizacional pode influenciar a relação de valores organizacionais sobre as atitudes dos indivíduos em cenários de mudanças, os resultados demonstram que provavelmente o valor Realização e as variáveis mediadoras (Confiança na Ética, Competência Organizacional e Oportunismo) estão relacionadas às atitudes de Ceticismo e Aceitação de mudanças. Este resultado sugere que colaboradores que percebem o valor Realização, ou seja, que a organização canaliza as competências organizacionais e individuais em prol do sucesso, tendem a apresentarem comportamentos de receptividade diante de mudanças, já que este valor possui uma relação negativa com atitudes de Ceticismo. Por outro lado, os colaboradores tendem a ser descrentes e resistentes a processos de mudança quando percebem que estão vulneráveis à uma organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes, o que pode exigir um esforço maior por parte da organização e gestão nessas situações. Percebe-se, ainda, que colaboradores que identificam competência organizacional e eficácia em sua atuação tendem a aceitar melhor as mudanças propostas pela organização.

A variável mediadora Confiança na Ética mostrou-se relevante tanto para aumentar as atitudes de Aceitação como para reduzir as de Ceticismo, demonstrando que colaboradores que identificam que a organização atua baseada em princípios éticos coerentes desenvolvem crenças favoráveis ao processo de mudança e, conseqüentemente, comportamentos de aceitação são facilitados. Coerente a Hosmer (1995) que alega que confiança é o resultado de uma decisão ou de uma ação que reconhece e protege os direitos e interesses de outras pessoas através da aplicação de princípios éticos, como: integridade, honestidade, benevolência, respeito, lealdade, transparência. Características presentes nos itens de

Confiança na Ética e que pode justificar seu aparecimento em maior frequência nos resultados.

Silva et al. (2010) também identificaram que a percepção de colaboradores sobre a capacidade da organização em cumprir o contrato psicológico aumenta nos colaboradores a disponibilidade para a vulnerabilidade, mantém elevadas as expectativas de verem cumpridos os seus objetivos e necessidades. Portanto, a Confiança na Ética para esta amostra, pode desempenhar um papel relevante na manutenção do vínculo entre colaborador e empresa. Resultado inverso poderia ter sido encontrado se os colaboradores perdessem a fé na alta administração como agente de mudança (Reichers, Wanous & Austin (1997) ou se, para este estudo, percebessem que a organização buscava levar vantagem sobre colaboradores e/ou clientes.

Estes resultados reforçam estudos anteriores que identificaram que a comunicação, confiança na gestão, percepção de apoio e objetivos claros possuem forte impacto nas atitudes de indivíduos diante de mudanças organizacionais (Lines et al., 2005; Nardy, 1999; Rafferty & Griffi, 2006; Silva et. al, 2010; Webber & Webber, 2001). Podendo aumentar, assim, a disponibilidade dos colaboradores em confiar nos novos objetivos propostos pela organização e busca-los, consequentemente.

Estudos realizados por Xu et al. (2016) corroboram com estes resultados à medida que também salientaram que a percepção de autoeficácia positiva e a percepção da existência de justiça estão positivamente associadas a atitudes favoráveis à mudança. Reforçando, assim, os resultados obtidos para o valor organizacional de realização. Outros estudos também enfatizam a importância dos processos de comunicação em situações de mudança organizacional como forma de envolver os colaboradores e tê-los como apoiadores do processo, uma vez que terão ciência de suas reais necessidades e poderão considera-las boas e úteis para si e para a organização (Almeida & Ferreira, 2010; Brito et al., 2002; Janicijevic,

2012; Neiva & Paz, 2012; Silva & Vergara, 2003). No mesmo sentido, Weber e Weber (2001) e Lines et al. (2005), relataram que a comunicação é fundamental para o estabelecimento da confiança organizacional, já que em cenários de mudança há um certo nível de incerteza e vulnerabilidade. Desta forma, crença nos princípios éticos que reconhecem e protegem os direitos e interesses das partes envolvidas sem exploração das fraquezas e vulnerabilidades da outra (Hosmer, 1995; Milan, 2004) tende a ser relevante para processos de mudança.

Segundo Oliveira (2004), o nível de confiança do colaborador na sua organização está associado à percepção de determinados valores organizacionais relevantes para si em detrimento de outros. Diante disto, para esta amostra, o Valor Realização manteve-se significativo na relação com a Atitude de Ceticismo, sinalizando, assim, que o reconhecimento da competência da organização e de seus colaboradores é relevante para evitar o descrédito e não colaboração em programas de mudança.

Concomitante a um ambiente de apoio e confiança, o tipo de cultura organizacional pode fortalecer a prontidão dos indivíduos para as mudanças. Neste sentido, estudos realizados por Janicijevic (2012), Neiva e Paz (2012), Haffar et al. (2014), Hogan e Coote (2013) e Sanita (2015) acrescentam que tipos de culturas organizacionais com predominância de valores como participação, trabalho em equipe, sucesso, flexibilidade, competência e profissionalismo possuem colaboradores mais propensos a aceitarem as mudanças e não apresentarem ceticismo em relação às mesmas. Paralelamente, Nascimento (2012) cita que líderes que fomentam a igualdade e a participação entre os membros de suas equipes podem elevar a positividade da percepção do ambiente de trabalho e, consequentemente, influenciar na propensão à mudança.

Já em relação à variável critério Temor não se verificou mediação, podendo demonstrar que, apesar dos cenários de mudança, os colaboradores desta amostra não

associam o valor Bem estar e confiança nos padrões éticos da organização com atitudes de Temor, que se manifestariam através do medo de perder poder e/ou benefícios diante de situações de incerteza. Destaca-se que as variáveis citadas afetam a atitude de Temor, contudo não são suficientes para explicá-la. Supõe-se que outros fatores podem estimular esta atitude, os quais podem ser pesquisados em futuros estudos.

7. Considerações Finais

O modelo proposto por este estudo no qual a confiança organizacional desempenha papel mediador na relação entre percepção de valores organizacionais e de atitudes frente a mudanças organizacionais foi confirmado. No entanto, somente para as variáveis critério Ceticismo, na presença do Valor Realização e das mediadoras Confiança na Ética e Oportunismo, e Aceitação, na presença de Confiança na Ética e na Competência Organizacional ocorreu o efeito de mediação. Sugerindo, assim, que a percepção de Confiança na Ética, Competência Organizacional e a não identificação de situações de Oportunismo na organização podem facilitar programas e intervenções para mudança, tendendo a aumentar as atitudes de aceitação e diminuir as de ceticismo.

Este estudo favorece, portanto, o entendimento de como valores e confiança organizacionais podem influenciar as atitudes dos indivíduos em cenários de mudança. Sendo assim, tende a facilitar a atuação de gestores na implantação de mudanças de forma mais efetiva. Contudo, é importante ressaltar que a compreensão de um processo psicológico é algo complexo, o que evidencia a necessidade de estudar outros fenômenos que podem impactar nas atitudes frente a mudanças, em especial, as de temor que não foram suficientemente explicadas neste estudo.

Nota-se também a necessidade de um refinamento do conceito de atitudes frente a mudanças organizacionais a fim de se ter maior convergência entre conceitos e qualidade de mensuração do construto, o que poderia resultar em uma compreensão mais consistente de como esse processo psicológico se desenvolve.

Além disso, levanta-se o questionamento sobre a abrangência deste estudo uma vez que retratou as percepções de uma amostra composta por colaboradores de diferentes empresas e

que passaram ou estavam passando por tipos diferentes de processos de mudança. Desta forma, sugere-se que a realização de estudos de caso em que se tem maior domínio da situação como tipo, duração e frequência da mudança poderiam gerar maior entendimento dos fenômenos envolvidos, já que também se teria um retrato mais claro dos aspectos de contexto interno e, conseqüentemente, seus impactos nos indivíduos daquela população. Sendo assim, estudos longitudinais em organizações que passam por mudanças transformacionais ou incrementais para melhor compreensão de seus processos é uma agenda de pesquisa sugerida. Também pode-se testar este modelo teórico em outras amostras e organizações, tanto públicas quanto privadas, e até mesmo em outras regiões do país para verificar a generalização dos resultados, já que estes representam uma amostra de profissionais que atuam em uma região específica.

Estudos futuros podem ainda investigar os efeitos da mediação com equações estruturadas, método estatístico que pode substituir o apresentado por Baron e Kenny (1986), e, ainda, investigar a possibilidade de moderação entre as variáveis analisadas neste estudo.

Diante do estudo realizado, acredita-se que suas constatações e contribuições possuem aplicações práticas para a gestão de pessoas, pois se a organização promover a Confiança Organizacional, ela poderá estimular vivências positivas em cenários de mudança organizacional e facilitar as conquistas de objetivos individuais e organizacionais. Além disso, ampliar o entendimento dos efeitos da cultura e do contexto interno da organização é reconhecer sua influência sobre processos de mudanças, possibilitando implementações com sucesso e, conseqüentemente, indivíduos mais propensos a apresentar comportamentos positivos e organizações mais competitivas.

Referências

- Abbad, G. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 19-29. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300004>
- Adler, C. S., & Silva, A. L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *Revista Adm. Mackenzie*, 14(2), 16-41. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200002>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(3), 492-503. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300005>
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5)
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 495-505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavior Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bastos, A. V. B., & Santos, M. V. (2007). Redes sociais e informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 27-39. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300003>
- Bortolotti, S. L., Souza Jr., A. F & Andrade, D. F. (2010, outubro). Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Borges, R. S. G., & Marques, A.L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2011V10N1ART528>
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-49. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00134-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00134-6)
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à contribuição do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Brito, M. J., Cappelli, M. C. A., Brito, V. G. P. & Cramer, L. (2002). Os dilemas do processo de mudança em uma organização pública: uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar. *Organização & Sociedade*, 8(23), 77-97. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000100004>

- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2th ed.). Ann Arbor, Michigan: Jossey-Bass.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. Em S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 320-340. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00041-6)
- Crubellate, J. M. & Machado-da-Silva, C. L. (1998). Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. *Organizações & Sociedade*, 5(13), 37-61. <https://doi.org/10.1590/S1984-92301998000300002>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>

- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows* [Statistics without maths for psychology: Using SPSS for Windows]. Porto Alegre: Artmed.
- Davis, J.H., Schoorman, F. D., Mayer, R.C., & Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Domingos, S. G. (2009). *Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Feuerschütter, 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. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200005>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM statistics* (4th edition). Los Angeles, EUA: Sage.
- Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, H. C. R., & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(1), 13-44. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v5n1/v5n1a02.pdf>
- Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (1992). *O desvendar da cultura de uma organização*. In: *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Frederico, E. & Robic, A. (2005). *Determinantes da continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores: uma comparação entre a utilização de modelos estruturais e análise multivariada convencional*. In Encontro Anual da ANPAD. Anais. Brasília.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson.
- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Grenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hernandez, J. M. C & Santos, C. C. (2010). Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer-Seller Relationships. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 172-197. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000200005>

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013) Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426. <https://doi.org/10.1177/0021886307307555>
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança do empregado na organização: revalidação de instrumento de medida*. Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. <https://doi.org/10.2307/256350>
- Janicijevic, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 24(193), 25-51. <https://doi.org/10.2298/EKA1293025J>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>

- Judge, W. Q. & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.01.009
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.009>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1976). *Psicologia social das organizações* (Trad. Eurifhebo Simões, 2. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. <http://www.hbr.org/>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-698.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996). Whiter trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Orgs.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 01-15). Thousand Oaks: Sage.
- Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational Restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23-39. <https://doi.org/10.1007/s10490-005-6416-6>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker, & J. Z. Zubin (Eds.). *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp.133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lima, S. M. V. & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: FGV.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
<https://doi.org/10.1177/1534484304273818>

- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>
- Macedo, K. B. & Rossi, E. Z. (2001). *Os valores e suas implicações nas organizações*. Estudos, 28(4), 693-716.
- Machado, E.C.A., Gonçalves Filho, C., Monteiro, P. R. R., & Machado, M. A. (2005). Marketing de relacionamento, troca social e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. In *Encontro Anual da ANPAD*. Brasília, DF.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações* (2a. ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: Cafilesa.
- Marques, A.L., Borges, R., Moraes, K., & Silva, M.C. (2014). Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *RAC*, 18(2), 161-175. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>
- Martins, J. L. T. P. & Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração de São Paulo*, 35(4), 61-71. 200.232.30.99/download.asp?file=3504061.pdf
- Milan, G. S. (2004). A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In G. S. Milan & N. V. L. Branchi (Orgs.), *Administração mercadológica: teoria e pesquisas* (pp. 177-195). Caxias do Sul: EDUCS.

- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13(2), 39-59. doi: 10.1002/smj.4250130905
<https://doi.org/10.1002/smj.4250130905>
- Morgan, G. (2000). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, M. E. V., Silva, J. L. S., Dal Bó, G., & Camargo, M. E. (2009). Compromisso e confiança como variáveis mediadoras-chave dos relacionamentos: um estudo de caso na cadeia produtiva da maçã. *VI Congresso Virtual Brasileiro – Administração*. Vacaria, RS.
- Muller Prado, P. H., Korelo, J. C., & Mantovani, D. L. S. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24.
<https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Nadler, D.A., Shaw, R. B., Walton, A. E. & Associates. (1994). *Discontinuous Change: leading organizational transformation*. San Francisco, CA: The Jossey-Bass Management Series.
- Nardy, C. (1999). *O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas*. São Paulo: Gente.
- Nascimento, D.A.M. (2012). *Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Paraíba, Brasil.
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

- Neiva, E.R. & Domingos, S.G. (2011). Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. In *XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31-52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000100003>
- Neiva, E. R & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(2), 145-155.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(1), 22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2004). Validación de uma escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30. <http://www.redalyc.org/html/2313/231317996002/>
- Nery, V. F. (2012). *Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do Empregado na Organização: Impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil
- Oliveira, A. F & Souza, M. A. (2014). Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 204-217. Recuperado de <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>

- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M.M.M. Siqueira (Org.), *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 97-120). Porto Alegre: Artmed.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: a step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15*. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1964). Evolutionary Universals in Society. *American Sociological Review*, 29(3), 339-357. <https://doi.org/10.2307/2091479>
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Prado, P.H.M, Korelo, J.C. & Silva, D.M.L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(4), 1-24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Rafferty, A.E., & Griffin, M., A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9707100659>
- Rezende, F. P., Freitas, F.O. & Silva, E. A. T. O. (2011, outubro). Cultura organizacional e resistência a mudança. In *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any other name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Sanita, A. (2015). *Mudança organizacional e cultura organizacional: o caso da cooperativa agroindustrial C. Vale*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Rio Grande do Sul.
- Santos, F. C. A. (1999). *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.
- Sastry, M. 1997. Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 237–275. <https://doi.org/10.2307/2393920>
- Schein, E. H. (1997). Liderança e cultura organizacional. In R. BeckHard & F. Hesselbein (Orgs.), *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19-43. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394/4979>
- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190-213. <https://doi.org/10.1108/01437731111113006>
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>
- Silva, V. H., Santos, S. & Caetano, A. (2010, fevereiro). O papel da confiança organizacional antes e depois da mudança organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal.
- Silva, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. (2013). O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações* (pp. 225-252). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 11-18. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300003>
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C. & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 32-46. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v9n2/v9n2a04.pdf>
- Standish Group International (2010). *Chaos Summary 2010*. Boston: Standish Group International.

- Strebelt, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May-June, 86-92.
Recuperado de <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *The Academy of Management Review*, 35(1), 346-357.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141319>
- Suddaby, R. & Foster, W. M. (2017). History and Organizational Change. *Journal of Management*, 43(1), 19– 38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York, USA: Harper & Row.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-168). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72. Recuperado de 200.232.30.99/download.asp?file=3102062.pdf
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G.T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Revista Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-317. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-MJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-MJ882>3.0.CO;2-Z)

- Torres, A. R. (2001). Valores e psicologia social: modelos de análise. *Estudos*, 28(4), 539-559.
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272. <https://doi.org/10.1348/096317904X23745>
- Vergara, S.C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Von der Ohe, M., & Martins, N. (2010). Exploring trust relations hip during times of change. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 256-261. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.256>
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>
- 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), 9-30. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100002>
- Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T., & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>

MESTRADO EM PSICOLOGIA
- Pesquisa -

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “O papel mediador da confiança na relação entre percepção de valores organizacionais e atitudes diante de mudanças organizacionais”, sob a responsabilidade das pesquisadoras Prof. Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira e Gizele Maria de Oliveira Simões Alves. Nesta pesquisa nós estamos buscando entender a relação entre os valores organizacionais percebidos pelos empregados, a confiança na empresa e a atitude diante de mudanças no ambiente de trabalho.

Na sua participação você deverá preencher um questionário com suas opiniões sobre sua organização de trabalho.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados para fins acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Os riscos consistem em você ser identificado, embora seja garantido o completo anonimato. Ressalta-se que não haverá qualquer tipo de símbolos, marcas ou números que possibilitem, no futuro, identificar o participante e o questionário por ele preenchido. Em pesquisa dessa natureza o que importa é o conjunto de dados de toda a amostra e não de uma pessoa em particular. O questionário não conterá o nome do participante nem da organização a qual ele está vinculado.

Os benefícios serão não somente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores das organizações em geral, visto que o conhecimento gerado pela pesquisa auxilia na compreensão da relação indivíduo-organização.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem que haja qualquer prejuízo ou coação.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com as pesquisadoras Prof. Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira (aurea.oliveira@ufu.br) ou Gizele Maria de Oliveira Simões Alves (gizelealves@yahoo.com.br) no Instituto de Psicologia – IPUFU: Av. Pará, nº 1720, bloco 2C, sala 34, Campus Umuarama – Uberlândia – MG, CEP: 38400-902; fone: 34-3225-8505. Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34-3239-4131.

1. Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Escolha apenas uma das opções abaixo:

☐ Sim

☐ Não

**MESTRADO EM
PSICOLOGIA
- Pesquisa -**

Etapa 1

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. A seguir, descrevemos algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha.

Por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Para responder, utilize o seguinte código:

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- (1) Não se parece em nada com minha organização**
- (2) Não se parece com minha organização**
- (3) É pouco parecida com minha organização**
- (4) É mais ou menos parecida com minha organização**
- (5) É parecida com minha organização**
- (6) É muito parecida com minha organização**

1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>



MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Etapa 1

Para responder, utilize o seguinte código:

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- (1) Não se parece em nada com minha organização**
- (2) Não se parece com minha organização**
- (3) É pouco parecida com minha organização**
- (4) É mais ou menos parecida com minha organização**
- (5) É parecida com minha organização**
- (6) É muito parecida com minha organização**

1. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

2. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

3. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

4. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

5. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>



MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Etapa 1

Para responder, utilize o seguinte código:

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- (1) Não se parece em nada com minha organização**
- (2) Não se parece com minha organização**
- (3) É pouco parecida com minha organização**
- (4) É mais ou menos parecida com minha organização**
- (5) É parecida com minha organização**
- (6) É muito parecida com minha organização**

1. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

2. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

3. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

4. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

5. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>



MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 1

Para responder, utilize o seguinte código:

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- (1) Não se parece em nada com minha organização**
- (2) Não se parece com minha organização**
- (3) É pouco parecida com minha organização**
- (4) É mais ou menos parecida com minha organização**
- (5) É parecida com minha organização**
- (6) É muito parecida com minha organização**

1. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

2. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

3. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

4. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

5. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

6. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.

7. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.

8. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.

Diagram illustrating a 1D lattice with 6 sites. Sites 1, 2, 3, 4, and 5 are occupied by particles (black circles with white centers). Site 6 is empty.

9. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.

10. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 1

Para responder, utilize o seguinte código:

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- (1) Não se parece em nada com minha organização**
- (2) Não se parece com minha organização**
- (3) É pouco parecida com minha organização**
- (4) É mais ou menos parecida com minha organização**
- (5) É parecida com minha organização**
- (6) É muito parecida com minha organização**

1. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

2. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

3. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

4. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

5. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					<input type="radio"/>



MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Etapa 2

Ao responder a próxima etapa, é preciso que você continue pensando na sua organização de trabalho como um todo. Dê suas respostas, selecionando o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe questões sem resposta.

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. Acredito que esta organização terá um futuro próspero.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Esta organização compartilha informações abertamente.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Esta organização é forte no seu ramo de atuação.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 2

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. Esta organização é conhecida por seu poder econômico.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. Esta organização é competente em sua área de atuação.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

7. Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. As informações circulam em todos os níveis da organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

1. Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.

Diagram of a 1D lattice with 5 sites. Site 1 is occupied by a fermion (black dot) and site 5 is occupied by a fermion (black dot).

2. Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.

Diagram illustrating a 1D lattice with 5 sites. Site 1 is occupied by a fermion (black dot), and site 5 is occupied by a fermion (black dot). Sites 2, 3, and 4 are empty.

3. Nesta organização, fala-se a verdade.

Diagram of a 1D lattice with 5 sites. Site 1 is occupied by a fermion (black dot), and site 5 is occupied by a fermion (black dot).

4. Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.

5. Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.

1 2 3 4 5



6. Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.

7. As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 2

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) **Discordo totalmente**
- (2) **Discordo**
- (3) **Nem concordo nem discordo**
- (4) **Concordo**
- (5) **Concordo totalmente**

1. Acredito na estabilidade financeira desta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. O funcionário é respeitado nessa organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

7. Esta organização é leal com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Esta organização manipula para levar vantagens.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA
- Pesquisa -**Parte 2**

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. As informações são divulgadas a todos os funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA
- Pesquisa -**Parte 3**

Nesta última parte, são listados vários tipos de comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança em suas organizações. Pensando nos processos de mudança em sua organização, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. As mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 3

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. Há espaço para participação dos funcionários nos processos de mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

7. As mudanças geram caos nesta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 3

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. As pessoas se comprometem com os processos de mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. A organização prepara os empregados para o processo de mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

7. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Parte 3

Para responder, utilize o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente**
- (2) Discordo**
- (3) Nem concordo nem discordo**
- (4) Concordo**
- (5) Concordo totalmente**

1. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

2. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

3. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4. As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

5. As mudanças trazem um novo ânimo para os funcionários da organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

6. A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

7. Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MESTRADO EM PSICOLOGIA - Pesquisa -

Dados Complementares

1. Idade (Ex: '25'; '33'; '47'):

2. Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

3. Escolaridade

☐ 1º grau completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ 2º grau incompleto

☐ Ensino superior completo

☐ 2º grau completo

☐ Pós-graduação, mestrado, doutorado

4. Tempo de serviço na organização (Ex: 'X' anos e 'X' meses):

MESTRADO EM PSICOLOGIA
- Pesquisa -

Clique em 'Concluído' para enviar suas respostas.

Agradecemos sua participação!