

COMO COLABORADORES DE DUAS ORGANIZAÇÕES PERCEBEM A MUDANÇA A PARTIR DO MODELO PROPOSTO POR WEICK E QUINN (1999)

ELIJEANE DOS SANTOS SALES

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
elijeanesales@gmail.com

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
vaniaflores2006@yahoo.com.br

GEAN CARLOS TOMAZZONI

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
gean.tomazzoni@hotmail.com

CLARISSA PETERINI ALVES

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
clarissa_peterini@yahoo.com.br

COMO COLABORADORES DE DUAS ORGANIZAÇÕES PERCEBEM A MUDANÇA A PARTIR DO MODELO PROPOSTO POR WEICK E QUINN (1999)

Resumo

O presente estudo procurou comparar a percepção de mudança dos colaboradores de duas organizações, em Santa Maria no Rio Grande do Sul, com o intuito de investigar possíveis diferenças entre os dois grupos em virtude do tipo de organização. Para tanto foi utilizado o modelo de análise da mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999), o qual define dois tipos de mudança: a mudança episódica e a contínua. Assim, trata-se de uma abordagem quantitativa e descritiva do fenômeno da mudança. Para o procedimento de coleta de dados utilizou-se um questionário com 16 questões fechadas referentes ao modelo proposto e para tratamento dos dados o software STATISTICA 7. Participaram do estudo 111 respondentes da Empresa A e 47 integrantes da Empresa B e a fim de alcançar os objetivos foi feito o teste não-paramétrico Mann-Whitney. A partir das análises constatou-se que houve a preponderância da mudança contínua nas duas empresas, mas também houve indicativos de mudança episódica, uma vez que os estilos não são excludentes. Dentre as características mais evidenciadas estavam: a necessidade que alguém lidere o processo de mudança; a mudança provoca desenvolvimento contínuo; e que o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode-se transformar em inovação.

Palavras-Chave: Mudança Episódica, Mudança Contínua; Colaboradores

Abstract

This study aim to compare the perception of change between subordinates of two organizations, in Santa Maria in Rio Grande do Sul, in order to investigate possible differences in both groups due to the type of organization. For that was used the analisys model of organizational change developed by Weick and Quinn (1999), which defines two types of change: Episodic and continuous. This is a quantitative and descriptive approach of the phenomenon of change. For the procedure of data collection was used a questionnaire containing 16 closed questions concerning the proposed model and for processing the data STATISTICA 7 software was used. In order to achieve the objectives was made non-parametric Mann-Whitney test. The study included 111 respondents from Company A and 47 members of Company B. From the analysis it was found that there was a preponderance of continuous change in both companies, but there were also indicative of episodic change, since the styles are not mutually exclusive. Among the most evident characteristics were: the need for someone to lead the change process; change causes continuous development; and that the accumulation of small changes over the long term can be transformed into innovation.

INTRODUÇÃO

O ritmo e a intensidade com que as condições do ambiente organizacional têm se modificado impacta significativamente na velocidade da mudança dentro do ambiente interno das organizações, nessa perspectiva muitos autores têm abordado em seus estudos como essas mudanças influenciam o comportamento organizacional bem como os atores desse processo.

A necessidade de promover a mudança nas organizações e o entendimento de como os atores organizacionais compreendem este fenômeno constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores. Segundo Neiva, Goulart, Fussi e Nery (2012) devido a premente necessidade de renovar-se as organizações procedem a mudanças e estas não ficam ilesas às reações dos indivíduos, que podem tanto recebê-las de maneira favorável como podem assumir posturas de resistência frente aos novos contextos promovidos pelas mudanças.

Dentro desse contexto o presente estudo procurou comparar a percepção de mudança dos colaboradores de duas organizações a fim de investigar possíveis diferenças entre os dois grupos em virtude do tipo de organização. Para Bressan (2001) a percepção é um aspecto fundamental para reação dos indivíduos à mudança, mesmo que a percepção seja diferente do que de fato ocorre na organização. Deste modo, para identificar tal percepção foi utilizado o modelo de análise de mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999), o qual define dois tipos de mudança: a mudança episódica e a contínua.

Assim, este trabalho está estruturado do seguinte modo: uma breve apresentação das questões conceituais sobre a mudança organizacional, no qual também apresenta-se o modelo proposto pelos autores, a metodologia adotada, os principais resultados encontrados juntamente com a caracterização dos grupos e as considerações finais.

1. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo procurou identificar qual a percepção de mudança entre os colaboradores de duas empresas situada na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul a partir do modelo analítico desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Anteriormente, foi elaborado um estudo que averiguou a percepção dos colaboradores e gestores de uma mesma empresa a fim de identificar diferenças nas percepções do fenômeno. E embora os resultados mostraram que tanto gestores como colaboradores caracterizaram as transformações ocorridas como contínua outras indagações surgiram. Por isso, buscou-se uma abordagem alternativa no qual são comparados atores, colaboradores, mas de empresas de ramos diferentes com o intuito de identificar novas constatações. Assim, o intuito deste estudo foi identificar a partir da visão desses atores como se caracterizou os processos de mudanças organizacionais ocorridos.

Deste modo, analisar como os colaboradores dessas duas empresas, de diferentes setores, percebem o fenômeno da mudança é a linha norteadora deste estudo, tendo em vista que se procurou responder à seguinte questão de pesquisa:

Existe diferença na percepção do fenômeno da mudança organizacional por colaboradores de organizações de diferentes setores?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção apresenta-se uma breve conceituação sobre a mudança organizacional bem como as estruturas de análise do modelo proposto por Weick e Quinn (1999).

2.1 Mudança Organizacional

A revisão de literatura sobre a mudança organizacional tem se mostrado bastante diversificada em decorrência das várias vertentes que este constructo se distingue (LIMA E BRESSAN, 2003; NEIVA, 2004; NEIVA ET AL. 2012). Alguns autores trabalham com a mudança organizacional a partir da perspectiva cognitiva, cultural, de poder, alguns outros discorrem sobre os tipos de mudança e a questão metodológica de mensuração da mudança organizacional.

De acordo com Lima e Bressan (2003) a mudança organizacional ocorre quando há uma alteração nos componentes da organização ou nas relações entre a organização e seu ambiente que geram consequências para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Conforme Peixoto (2004), as mudanças são fruto do descompasso entre os benefícios de um determinado arranjo institucional e suas disfunções.

Por sua vez Neiva (2004, p.26) define o fenômeno da mudança como:

“Qualquer alteração planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura forma, 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 a sobrevivência”.

Segundo Aldrich (1992) a mudança pode ser identificada a partir três paradigmas: o ecológico, o institucional e o interpretativo. No paradigma ecológico, há o pressuposto da seleção ambiental, ou seja, sobreviverá ativa, a organização que conseguir inovar ou incorporar inovações bem-sucedidas como estratégia para sobreviver no seu nicho de mercado, no paradigma institucionalista, a relação entre organização e ambiente é destacada. Já no paradigma interpretativo, salienta-se a compreensão do papel do ator no contexto organizacional principalmente a importância das interpretações que eles fazem do ambiente em que se inserem.

2.2 Mudança Episódica e Mudança Contínua

Weick e Quinn (1999) dedicaram-se a compreensão de mudanças episódicas e contínuas no trabalho *Organizational Change and Development* a fim de analisar a perspectiva dessas mudanças. No estudo os autores destacaram que grande parte dos esforços visando analisar processos de mudança organizacional pode ser incluída em uma destas duas formas contrastantes. O ponto fundamental que marca a diferença entre as duas seria a noção do tempo da mudança, isto é, “a característica do ritmo, da velocidade e do padrão de trabalho ou atividade” (Weick & Quinn, 1999, p. 365).

Segundo os autores essa noção temporal permite localizar em pontos bastante distintos as mudanças episódica e contínua. Em relação a primeira estão os eventos que são considerados como não frequentes, descontínuos, intermitentes e intencionais, já na segunda a mudança apresenta-se como permanente, cumulativa, emergente, acontecendo por meio de atualizações contínuas nos processos.

Assim, a mudança episódica trata de eventos bem delimitados no tempo e cuja emergência se dá em função de fatores externos à organização ou ainda fatores internos. Ocorre em períodos de divergência, onde o processo de adaptação falha, devido a pressões que podem vir tanto do ambiente interno quanto do externo à organização. Neste momento, adotam-se mudanças intencionais que visam a uma readaptação da organização, sendo assim é possível identificar períodos bastante distintos na mudança episódica: de adaptação, nos quais há certa

inércia organizacional e de períodos nos quais a organização vive profundas e drásticas transformações (BASTOS ET AL. ,2008).

Todavia, a mudança contínua se apresenta como emergindo da experiência cotidiana, variada, improvisada, não intencional, onde pequenos elementos são repetidos, compartilhados, amplificados e comunicados, gerando, por acúmulo e decurso de tempo, modificações substantivas nas organizações. As contingências, colapsos e oportunidades do dia-a-dia são seus desencadeadores, e parte-se do pressuposto de que os pequenos ajustamentos podem gerar mudança substancial (WEICK & QUINN, 1999).

Aprofundando essas definições, os autores utilizam cinco propriedades para caracterização mais detalhada dos tipos de mudança, são elas: metáfora básica, estrutura analítica, teoria de intervenção, modelo ideal de organização e papel do agente da mudança. A seguir são apresentadas quatro das cinco propriedades do processo de mudança organizacional, uma vez que no modelo ideal de organização as mudanças à organização ideal estão em contínua adaptação.

Metáfora Básica

A metáfora básica utilizada na mudança episódica pressupõe a organização como sendo uma entidade social, ou seja, a organização concebida como algo dado, que se impõe ao indivíduo. Caracteriza-se por uma interdependência rígida, funções bem definidas e interdependentes. O valor central é a eficiência; a adaptação é buscada em curto prazo e a imitação é a maior motivação para a mudança. Quando na mudança contínua concebe a organização como sendo socialmente construída por meio de interações recorrentes. Há a noção do desenvolvimento contínuo e o referencial para as respostas são as circunstâncias do momento e não necessariamente a experiência passada. A aceitação da mudança é encarada como algo constante na organização e a ela inerente, acontecendo através da improvisação. Onde a improvisação traz uma vantagem significativa uma vez que diminui a lacuna entre o planejamento e a execução (WEICK & QUINN, 1999).

Estrutura Analítica

Na mudança episódica percebe-se que a Estrutura Analítica como infrequente, lenta, ampla e menos completa. O processo que desencadeia a mudança é feito de maneira deliberada e formal. Normalmente a mudança visa destruir o sistema vigente e substituí-lo por outro. As fases que caracterizam o processo neste tipo de mudança são: o desenvolvimento, a estabilidade, a adaptação, a luta e a revolução. É vista como episódica, pois há uma variação temporal e a frequência da mudança depende do tempo gasto nas diversas fases que compõem o processo - adaptações de curto prazo (WEICK & QUINN, 1999).

Na mudança contínua, por sua vez, inclui variações não abruptas, isto é, há uma série de acomodações contínuas e situadas que não são deliberadas. Entende-se que a mudança, na prática, cria colapsos posteriores e inovações, sendo que não é possível identificar o ponto inicial nem o final de tais variações - adaptações de longo prazo (ORLIKOWSKI, 1996).

Teoria de Intervenção

Na mudança episódica Weick e Quinn (1999) caracterizam a Teoria da Intervenção por provocar uma "tempestade emocional". O processo de intervenção envolve fases de: congelamento, equilíbrio e descongelamento. O descongelamento provoca emoções fortes que, se por um lado, podem motivar as pessoas para a mudança, por outro, podem ocasionar altos níveis de stress. Devido à ruptura que acontece no processo de descongelamento-congelamento

para que a mudança episódica seja implementada, é necessário haver uma mudança, uma reestruturação de cunho cognitivo.

Entretanto, na mudança contínua a intervenção envolve uma lógica de atração, onde as pessoas são atraídas para os processos de mudança por meio de um processo de liderança que, a partir de seus novos comportamentos, atrai e estimula novos comportamentos de seus seguidores. Assim, neste caso há uma intervenção no sentido de promover, também, uma mudança pessoal e a realização de uma auto-mudança.

Papel do Agente da Mudança

Para os autores uma das principais características da mudança episódica é a necessidade de um desencadeador chave da mudança, neste sentido o agente de mudança aparece normalmente quando há agrupamentos maiores de pessoas, onde ele se torna mais efetivo por falar diferente e buscar dados no ambiente externo para serem compartilhadas amplamente. Enquanto, que o agente da mudança contínua utiliza-se do diálogo, da linguagem e da identidade gerencial, uma das principais habilidades desse agente é a de construir sentido sobre a dinâmica da mudança. Onde essa construção é feita, principalmente, por meio do diálogo, o qual propicia a criação de significados e pensamento comuns, constituindo-se no mecanismo básico e poderoso de aquisição de informação e de intervenção da mudança (BASTOS ET AL., 2008).

Percebe-se que os elementos que definem os dois conceitos de mudança proposto por Weick e Quinn (1999), tornam-se uma referência para localizar os diversos processos de mudança organizacional. Assim, a partir desta perspectiva o modelo serviu como aporte para alcançar os objetivos deste estudo.

3. METODOLOGIA

Neste estudo, apresenta-se a caracterização do processo de mudança organizacional com base na percepção dos colaboradores de duas empresas situadas em Santa Maria no Rio Grande do Sul. Esta pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa do fenômeno objeto da investigação, pois procurou quantificar os dados e analisa-los de forma estatística (Malhotra, 2006) a partir do modelo analítico desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Trata-se também de uma pesquisa descritiva porque têm como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou então podem estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (GIL, 2002; VERGARA 2006). Assim, trata-se de uma pesquisa de cunho descritivo por apresentar o fenômeno da mudança organizacional entre os colaboradores de duas organizações.

Para o procedimento de coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário que envolvia duas partes: na primeira etapa os respondentes deveriam responder aos itens referentes ao perfil do entrevistado e também mais duas questões abertas descrevendo sobre as mudanças ocorridas na organização; e na segunda etapa os mesmos deveriam responder às 16 questões fechadas referentes ao modelo proposto por Weick e Quinn (1999).

Nesta segunda etapa do questionário, foram dispostas oito sentenças relativas a Mudança Episódica e oito referentes à Mudança Contínua. Tais sentenças estavam organizadas na forma de uma escala do Tipo Likert, composta de 5 níveis dispostos da seguinte forma: 1- não se aplica; 2- aplica-se pouco; 3- aplica-se; 4- aplica-se muito; e 5- aplica-se totalmente. Assim, os participantes assinalaram a resposta considerada mais congruente com o seu conjunto de crenças sobre a realidade organizacional na qual estavam inseridos.

Para as questões indicativas do modelo de Weick e Quinn (1999) bem como do perfil dos entrevistados foram realizados cálculos de estatística descritiva por meio do software

STATISTICA 7. Primeiramente testou-se a normalidade dos dados com o teste Shapiro-Wilk e posterior a esta análise foi realizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de duas empresas da cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul: empresa A pertencente ao ramo varejista, com 90 anos de atuação no mercado e com 13 lojas espalhadas pelas cidades de Santa Maria, Santa Cruz do Sul, Porto Alegre e Cachoeirinha. No período de aplicação possuía aproximadamente 260 funcionários, sendo em Santa Maria (a amostra selecionada) 120 colaboradores, dos quais 119 questionários foram validados, sendo 111 de subordinados.

Enquanto a empresa B trata-se de uma gráfica que está a 91 anos no mercado, é composta por dois parques gráficos: um em Santa Maria e outro em Porto Alegre. Contudo, nesta pesquisa somente foi contemplado o parque gráfico de Santa Maria. A empresa, na ocasião, possuía 161 funcionários dos quais 47 participaram do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão dos resultados obtidos apresenta-se primeiramente o perfil da amostra, seguido da análise das percepções de mudança organizacional entre os colaboradores das duas organizações a partir do modelo proposto.

4.1 Perfil da Amostra

A fim de representar o perfil dos respondentes de ambas as empresas apresentam-se a faixa etária, o nível de escolaridade, o tempo de atuação na empresa e também o cargo que ocupavam.

4.1.1. Empresa A

Na Tabela 1 observa-se que entre os entrevistados a maioria (40,54%) possui até 25 anos de idade, enquanto 24,32% possui entre 26 a 30 anos, observa-se que há poucos colaboradores acima de 50 anos, o que pode ser uma característica do próprio tipo de empresa.

Tabela 1 Faixa Etária dos Colaboradores Empresa A

Idade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Até 25 anos	45	40,54	40,54
26 a 30 anos	27	24,32	64,86
31 a 35 anos	10	9,01	73,87
36 a 40 anos	9	8,11	81,98
41 a 45 anos	10	9,01	90,99
46 a 50 anos	4	3,6	94,59
Acima de 50 anos	6	5,41	100
	111	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade a maioria dos respondentes 88, 3% possui o 2º grau completo, contudo 57,66% dos entrevistados tem o ensino médio como formação máxima conforme a Tabela 2, este perfil reflete na distribuição dos cargos analisados na Tabela 3.

Tabela 2 Escolaridade dos Respondentes da Empresa A

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
1º Grau Incompleto	5	4,5	4,5
1º Grau Completo	1	0,9	5,4
2º Grau Incompleto	7	6,31	11,71
2º Grau Completo	64	57,66	69,37
Superior Incompleto	19	17,12	86,49
Superior Completo	8	7,2	93,69
Pós-Graduado	7	6,31	100
	111	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

A respeito dos cargos da Empresa A, por se tratar do ramo varejista, a maioria dos respondentes com 47,75% possuíam o cargo de vendedor, seguido do cargo de caixa com 11,71% dos entrevistados.

Tabela 3 Cargos dos Respondentes da Empresa A

Cargo	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Atendente de Crediciário	3	2,7	2,7
Vendedor	53	47,75	50,45
Caixa	13	11,71	62,16
Empacotador	3	2,7	64,86
Aux. De Gerente	4	3,6	68,46
Estoquista	3	2,7	71,16
Administrativo	3	2,7	73,86
Outros	29	26,14	100
	111	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao tempo de atuação na Empresa A, percebe-se, na Tabela 4 que a maioria dos colaboradores (76,58%) tem menos de 10 anos na organização, enquanto que em torno de 13% tem no mínimo 10 anos de atuação.

Tabela 4 Tempo de Atuação na Empresa A

Tempo atuação na empresa	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Menos de 1 ano	15	13,51	13,51
De 1 a 4 anos	51	45,95	59,46
De 5 a 9 anos	19	17,12	76,58
De 10 a 20 anos	9	8,11	84,68
De 21 a 30 anos	6	5,41	90,09
Mais de 30 anos	4	3,6	93,69
Não citou	7	6,31	100
	111	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.2. Empresa B

Na Empresa B a maioria dos respondentes (36,17%) possui até 25 anos, enquanto que parte significativa dos entrevistados (29, 39%) tem acima de 35 anos conforme a Tabela 5.

Tabela 5 Faixa Etária dos Respondentes da Empresa B

Idade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Até 25 anos	17	36,17	36,17
26 a 30 anos	6	12,77	48,94
31 a 35 anos	7	14,89	63,83
36 a 40 anos	5	10,64	74,47
41 a 45 anos	6	12,77	87,24
46 a 50 anos	3	6,38	93,62
Sem resposta	3	6,38	100
	47	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre a escolaridade na Empresa B, como mostra a Tabela 6, a maioria dos respondentes possuem o ensino superior completo (57,45%) perfil que também corrobora com o tipo de empresa, industrial, bem como alguns dos cargos disponíveis na organização como mostra a Tabela 6. Além disso, destaca-se que dos dois respondentes em nível de pós-graduação um possui formação em desenho industrial e o outro em letras.

Tabela 6 Escolaridade dos Respondentes da Empresa B

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
1º Grau Incompleto	2	4,26	4,26
1º Grau Completo	2	4,26	8,51
2º Grau Incompleto	5	10,64	19,15
2º Grau Completo	27	57,45	76,60
Superior Incompleto	8	17,02	93,62
Pós-Graduado	2	4,26	97,87
Não respondeu	1	2,13	100,00
	47	100,00	

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre os cargos ocupados a maioria dos respondentes é auxiliar de produção e dobrador (12, 77%), mas salienta-se o número de respondentes que atua no cargo de operador de costura. Nota-se que os perfis dos cargos das duas empresas são bastante distintos uma vez que uma organização pertence ao ramo varejista e a outra ao ramo industrial.

Tabela 7 Cargo dos Respondentes da Empresa B

Cargo	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Auxiliar de Impressão	6	12,77	12,77
Operador de Costura	5	10,64	23,41
Dobrador	6	12,77	36,18
Auxiliar de Coladeira	3	6,38	42,56
Acabamento	3	6,38	48,94
Guilhotinista	3	6,38	55,32
Plastificadora	2	4,26	59,58
Outros	19	40,42	100
	47	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

Outra característica relevante trata-se do tempo de atuação na empresa, para os respondentes da gráfica a maioria tem menos de 10 anos na organização (65, 96%), contudo apenas 6, 38% tem menos de 1 ano de atuação. Esse fato torna-se bastante significativo uma vez que os colaboradores precisavam avaliar as mudanças ocorridas na organização ao longo do tempo.

Tabela 8 Tempo de Atuação na Empresa B

Tempo atuação na empresa	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Menos de 1 ano	3	6,38	6,38
De 1 a 4 anos	16	34,04	40,43
De 5 a 9 anos	12	25,53	65,96
De 10 a 20 anos	2	4,26	70,21
De 21 a 30 anos	5	10,64	80,85
Não citou	9	19,15	100
	47	100	

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Mudança Episódica x Mudança Contínua

No Quadro 1 são expressas as estatísticas descritivas (moda e média) da percepção de mudança entre os colaboradores das duas empresas. Para tanto os respondentes deveriam a cada assertiva assinalar entre 1 a 5 o quanto aquela afirmação representava as mudanças ocorrida na organização. Observa-se que a maioria das assertivas obteve resposta em torno de 3, e em virtude disso a maioria das médias ficou próxima a 3.

Modelos	Função	N	Moda	Média	Tipo de processo de mudança
1-A mudança é lenta e contínua	Empresa A	111	3	3,018	Contínua
	Empresa B	47	3	2,5	
2- A mudança provoca fortes emoções nas pessoas.	Empresa A	111	4	3,324	Episódica
	Empresa B	47	4	2,830	
3- A mudança provoca desenvolvimento contínuo.	Empresa A	110	3	3,243	Contínua
	Empresa B	47	3	3,319	
4- A mudança substitui drasticamente um sistema de crenças por outro.	Empresa A	110	3	2,495	Episódica
	Empresa B	46	1	2,191	
5- A mudança não é intencional, acontece por meio da improvisação.	Empresa A	110	1	1,910	Contínua
	Empresa B	46	1;2	2,043	
6- Os resultados da mudança são esperados a curto prazo.	Empresa A	110	3	2,514	Episódica
	Empresa B	46	3	2,787	

7- A mudança acontece independente da existência de um líder.	Empresa A	110	1	2,477	Episódica
	Empresa B	46	2	2,574	
8- A mudança provoca vai e vem de períodos de estabilidade e instabilidade.	Empresa A	109	3	2,604	Episódica
	Empresa B	46	2	2,340	
9- A mudança tem origem em processo de aprendizado.	Empresa A	110	3	3,333	Contínua
	Empresa B	46	3	3	
10- A mudança se dá por imitação.	Empresa A	110	1	2,045	Episódica
	Empresa B	46	2	2	
11- O ponto inicial e o final do processo de mudança são indefinidos.	Empresa A	109	3	2,523	Contínua
	Empresa B	47	2	2,426	
12- a mudança é deliberada e formal.	Empresa A	110	3	2,856	Episódica
	Empresa B	47	2	2,681	
13- As pessoas aderem ao processo de mudança de forma natural.	Empresa A	110	3	2,748	Contínua
	Empresa B	47	2	2,511	
14- A mudança é infrequente e ampla.	Empresa A	108	3	2,541	Episódica
	Empresa B	45	2	2,447	
15- O acumulo de pequenas alterações a longo prazo pode-se transformar em inovação.	Empresa A	109	3	3,306	Contínua
	Empresa B	47	2;3	3,064	
16- É necessário que alguém lidere o processo de mudança.	Empresa A	110	5	3,982	Contínua
	Empresa B	46	4	3,447	

Quadro 1 Mudança Episódica x Mudança Contínua na Empresa A e na Empresa B

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que entre os dois grupos as características mais prevalentes são as referentes a mudança contínua como: É necessário que alguém lidere o processo de mudança que na Empresa A obteve média 3,982, enquanto que na Empresa B obteve 3,447; A mudança provoca desenvolvimento contínuo na Empresa A alcançou média 3,243 e na Empresa B 3,319; e o acumulo de pequenas alterações a longo prazo pode-se transformar em inovação que na Empresa A atingiu média 3,306 e na Empresa B 3,064. Este tipo de apontamentos nas duas organizações, apesar de ramos distintos, demonstra que as mudanças que ocorridas estavam voltadas a objetivos de longo prazo e não ligados a episódios esporádicos, uma vez neste tipo de mudança trata-se de um processo constante e que faz parte do dia-a-dia da organização (WEICK e QUINN, 1999). Além disso, essa percepção de mudança contínua entre os colaboradores desvela o comprometimento dessas empresas pela busca de melhorias contínua de seus processos bem como a atenção para a necessidade de mudanças constante. Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994, apud Neiva et al. 2012, p. 1) " as empresas que têm êxito são

as que preveem a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias [...] as organizações não tem outra opção que não seja a de agirem como previsoras e administradoras da mudança”.

Contudo também é observado em ambas organizações característica episódicas, uma vez que a preponderância de um estilo de mudança não necessariamente sobrepõe-se a outro como salientam Bastos, Souza e Costa (2008). Dentre as percepções de mudança episódica destacam-se: A mudança provoca fortes emoções nas pessoas que na Empresa A obteve média 3,324 e na Empresa B 2,830, enquanto que a assertiva Os resultados da mudança são esperados a curto prazo obteve na Empresa A média 2,514 e na Empresa B 2,787. Para Bortolotti, Junior e Andrade (2009, apud Neiva et al., 2012, p. 5) do “ponto de vista individual a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo”.

4.3 Diferenças na Percepção de Mudança entre a Empresa A e a Empresa B

Em virtude das características das duas empresas procurou-se identificar se haveria diferença significativa entre os grupos quanto a percepção de mudança. Para isso foi realizado o Teste não-paramétrico Mann-Whitney no qual valores $p < 0.05$ demonstrariam a existência de diferença significativa entre as amostras, conforme demonstrado no Quadro 2.

Mann-Whitney Teste	
Assertivas	Pr > Chi-Square
Q1	0.0003
Q2	0.0171
Q3	0.8305
Q4	0.1389
Q5	0.2848
Q6	0.1289
Q7	0.5294
Q8	0.2081
Q9	0.1418
Q10	0.8305
Q11	0.4735
Q12	0.1715
Q13	0.1228
Q14	0.3606
Q15	0.1303
Q16	0.0262

Quadro 2 Teste Mann-Whitney

Observa-se que entre as assertivas àquelas que apresentaram diferença significativa entre os grupos foram as questões: A mudança é lenta e contínua (0,0003); A mudança provoca fortes emoções nas pessoas (0.0171); É necessário que alguém lidere o processo de mudança (0.0262).

Tais resultados corroboram em parte com o principal objetivo deste estudo que foi averiguar se existia diferenças significativa na percepção de mudança entre colaboradores de empresas de diferentes setores. Tal constatação fica evidente ao observar que somente três das dezesseis assertivas apresentaram diferenças relevantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas exige mais agilidade das organizações em promover e executar mudanças a fim de se adaptar e interagir nesse ambiente. Por isso, conhecer a reação dos indivíduos nesse processo é fundamental para que tanto gerentes como colaboradores possam transformar essas modificações em vantagens competitivas para a organização. Para Neiva et al. (2012) a velocidade e a natureza das mudanças ocorridas nas últimas décadas no que diz respeito às exigências dos clientes, à competitividade do mercado e à globalização requerem das empresas um novo posicionamento.

Deste modo, o objetivo deste estudo foi comparar a percepção de mudança dos colaboradores de duas organizações a fim de investigar possíveis diferenças entre os dois grupos em virtude do tipo de organização. Para tanto foi utilizado o modelo de análise da mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999) que a mudança em episódica e contínua.

A partir das análises constatou-se que apensar de a maioria dos respondentes de ambas as empresas possuem menos de 10 anos de atuação as mudanças ocorridas na organização caracterizam-se mais como contínuas, apesar de também haver indicativos de mudança episódica, uma vez que os estilos não são excludentes. Dentre as características mais evidenciadas estavam a necessidade que alguém lidere o processo de mudança que na Empresa A obteve média 3,982, enquanto que na Empresa B obteve 3,447; que a mudança provoca desenvolvimento contínuo (Empresa A alcançou média 3,243 e na Empresa B 3,319); e que o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode-se transformar em inovação (Empresa A atingiu média 3,306 e na Empresa B 3,064).

Além disso, para buscar possíveis diferenças significativas entre os grupos foi feito o teste Mann-Whitney que ratificou haver diferenças somente em três questões: A mudança é lenta e contínua (0.0003); A mudança provoca fortes emoções nas pessoas (0.0171); e É necessário que alguém lidere o processo de mudança (0.0262). Tais resultados compartilham em parte com o principal objetivo deste estudo que foi apontar maiores inconformidades entre os grupos.

Sendo assim, sugere-se que novos estudos sejam feitos a fim de averiguar possíveis inconformidades entre outros tipos de empresas e também a realização de estudos longitudinais com o intuito de acompanhar o impacto e a gestão da mudança em longo prazo. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a compreensão do fenômeno da mudança organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. G. (2001). *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ALDRISCH, H.(1992). Incommensurable Paradigms? Vital Signs from three perspectives. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis* (pp. 17-45). London: Sage.
- BASTOS, A. V. B. (2000). Organização e Cognição: o que emerge desta interface? In: S. Rodrigues, & M. Cunha (orgs). *Estudos Organizacionais. Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 173-211). São Paulo: Iglu.
- BASTOS, A.V.B.; SOUZA, J.J.; & COSTA, V.M.F. (2008). Explicações e Justificativas para a Mudança Organizacional: Mapeando as Concepções que Guiam Executivos Centrais. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 8(2), p. 1-15.

- BRESSAN, C. LAURA. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- BRITO, M. J.M., MONTEIRO, P. R. R., & COSTA, J. O. (2002, setembro). Interfaces da Mudança e dos Modos de Gestão na Rede Hospitalar Privada de Belo Horizonte: Caminhos e Descaminhos na Ótica da Gerente-Enfermeira. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- LIMA, S.M.V.; & BRESSAN, C.L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., & FERNANDES, B. H. R. (2000). Cognition e institucionalização na dinâmica da Mudança em Organizações In: Rodrigues, S.B. & Cunha, M.P. *Estudos Organizacionais: Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (pp. 123-149). São Paulo: Iglu.
- MALHOTRA, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- NEIVA, E.R. (2004). Percepção de Mudança Organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia)- Universidade de Brasília, Brasília.
- NEIVA, E.R.; GOULART, P.A.R.; FUSSI, C.C.; & NERY, V.F. (2012, setembro). Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1996). Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. *Inf. Syst. Res.* 7(1), 63–92.
- PEIXOTO, A. (2004). *O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: um survey compreensivo da indústria brasileira*. Dissertação de Mestrado. NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- PORRAS, J. I., & SILVERS, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51–78.
- VERGARA, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- WEICK, K. E., & QUINN, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.