

# Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional

Dayse Ayres do Nascimento Freires

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
Paraíba, PB, Brasil*

Valdiney Veloso Gouveia

*Universidade Federal da Paraíba  
Paraíba, PB, Brasil*

Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Paraná, PR, Brasil*

Fabio Teodoro Tolfo Ribas

*Faculdade da Serra Gaúcha  
Caxias do Sul, RS, Brasil*

## RESUMO

Este estudo objetivou conhecer os correlatos valorativos e organizacionais da resistência à mudança organizacional, propondo um modelo explicativo que considera o desempenho autopercebido como variável critério. Considerou-se uma amostra de conveniência de 227 funcionários de uma empresa pública de João Pessoa, que tinham idade média de 40 anos, a maioria do sexo masculino (83,3%). Estes responderam a *Escala de Resistência à Mudança Organizacional*, *Escala de Clima Organizacional*, *Questionários dos Valores Básicos*, *Escala de Autoavaliação de Desempenho* e perguntas demográficas. Os resultados indicaram que os valores idealistas e o clima organizacional explicaram a resistência à mudança organizacional, que predisse o desempenho autopercebido. Concluiu-se que este modelo pode ser útil para compreender a aceitação das mudanças no contexto organizacional, favorecendo práticas de gestão que considerem variáveis psicológicas e organizacionais dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Mudança; Desempenho; Clima organizacional; Valores humanos.

## ABSTRACT

*Resistance to Organizational Change: Values and Organizational Perspective*

This study aimed to identify which values and organizational aspects are correlated with resistance to organizational change, proposing an explanatory model which has the self-perceived performance as a criterion variable. A non-probabilistic sample of 227 employees from a public company of João Pessoa was considered, most of them male (83.3%), with a mean age of 40 years. Participants answered the *Resistance to Organizational Change Scale*, *Organizational Climate Scale*, *Basic Values Survey*, *Self-Assessment of Performance Scale* and demographic questions. Results indicated that the idealistic values and organizational climate explained the resistance to organizational change, which predicted self-perceived performance. In conclusion, this model may be useful for understanding the acceptance of changes in the organizational context, favoring management practices that take into account psychological and organizational variables of workers.

**Keywords:** Change; Performance; Organizational climate; Human values.

## RESUMEN

*Resistencia al Cambio Organizacional: Perspectiva Valorativos y Organizacionales*

Este estudio tuvo como objetivo conocer en qué medida los valores se correlacionan con la resistencia al cambio organizacional, proponiendo un modelo explicativo que tiene o rendimiento autoinformado como la variable criterio. Se consideró una muestra de conveniencia de 227 funcionarios de una empresa pública de João Pessoa (Brasil), con edad promedio de 40 años, la mayoría varón (83.3%). Estos contestaron los siguientes instrumentos: *Escala de Resistencia al Cambio Organizacional*, *Escala de Clima Organizacional*, *Cuestionarios de los Valores Básicos*, *Escala de Autoevaluación de Desempeño* e informaciones demográficas. Los resultados indicaron que los valores idealistas y el clima organizacional explicaron la resistencia al cambio organizacional, que por su turno predijo el rendimiento autoinformado. Se concluyó que este modelo puede ser útil para comprender la aceptación a los cambios en el contexto de la organización, favoreciendo prácticas de gestión que considerar variables psicológicas y organizacionales de los trabajadores.

**Palabras clave:** Cambio; Desempeño; Clima organizacional; Valores humanos.



## INTRODUÇÃO

O processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, conseqüentemente, gerando resistência, sendo esta uma das principais barreiras à mudança bem sucedida nas organizações de trabalho. Comumente, tudo que foge da comodidade e do conhecido, traz uma tendência natural de resistência (Haslam & Pennington, 2010; Yue, 2008). Neste sentido, a questão primordial da implementação de qualquer mudança é como fazer para diminuir a resistência, qualquer que seja a forma que ela tome. Por isso, torna-se importante a necessidade de antecipar suas razões e causas específicas (Bortolotti, 2010).

Todavia, a implantação de mudanças sofre a influência de diversas variáveis, como podem ser o clima organizacional, que é concebido pelas percepções individuais dos funcionários no âmbito organizacional, bem como, os valores humanos (Gouveia, Milfont, & Guerra, 2014; Menezes & Gomes, 2010). Além disso, presume-se que tais variáveis podem influenciar, direta ou indiretamente, o desempenho autopercebido dos funcionários (Queiroga, 2010); a propósito, pode ser particularmente crítica a própria resistência à mudança como uma explicação deste desempenho. Deste configura-se, ainda que intuitivamente, um conjunto de variáveis que podem estar relacionadas com a resistência à mudança. O propósito deste artigo é, portanto, testar tais relações e, se possível, elaborar um modelo explicativo que as integre. Demanda-se, assim, situar a compreensão acerca destes construtos.

### RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A resistência à mudança é vista em alguns estudos como multidimensional, tratada como uma resposta à mudança ou propriamente uma atitude que inclui dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais (Bortolotti, 2010; Oreg, 2006; Piderit, 2000). Adotando a visão multidimensional proposta por Piderit (2000), Oreg (2006) apresentou um modelo empírico global de resistência à mudança. Este pesquisou a relação entre personalidade, contexto organizacional e a resistência que podem afetar os resultados no trabalho, observando que as pessoas diferem umas das outras por meio da disposição interna para resistir ou aprovar mudanças. Estas diferenças podem prever atitudes pessoais em relação a mudanças específicas, tanto voluntárias como impostas. Neste sentido, a disposição para a resistência à mudança é conceituada como um

traço de personalidade estável; as pessoas que têm esta disposição são menos propensas a incorporar as mudanças voluntariamente e, quando estas são impostas, experimentam reações emocionais negativas, como ansiedade, raiva e medo.

Bortolotti (2010) também propôs um modelo de resistência à mudança considerando o conceito proposto por Piderit (2000). Esses autores relacionam as causas da resistência a variáveis específicas de contexto [informação, participação, recompensa (motivação) intrínseca, confiança na gerência, poder e prestígio, segurança no trabalho], traço de personalidade (abertura à experiência) e causas derivadas da personalidade (medo ou receio em relação à mudança, preferência por rotina, intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança)]. Tais variáveis estão relacionadas às atitudes dos indivíduos frente à mudança e seus respectivos componentes (cognitivo, afetivo e comportamental). Este modo indica que os motivos pelos quais os indivíduos reagem à mudança organizacional podem ser oriundos de uma ou mais variáveis individuais e/ou de contexto, ou ainda determinadas por uma ou mais causas da resistência à mudança, ou como resultado das três variáveis (individuais, contextuais e causas). Estas variáveis podem apresentar impactos distintos em cada componente atitudinal de resistência à mudança, podendo ser mais forte em um do que em outro. Por exemplo, o componente afetivo tem como consequência a satisfação no trabalho; o cognitivo se relaciona com o comprometimento organizacional; e, finalmente, o comportamental se refere à saída ou intenção em sair do trabalho (Bortolotti, 2010).

O estudo de Hernandez e Caldas (2001) apresenta um modelo de natureza cíclica, isto é, durante o processo de percepção, o indivíduo pode se deparar com novos estímulos interiores e exteriores (por exemplo, informações, emoções, pressões do grupo). O modelo representa o processo de percepção individual durante a implementação da mudança, sendo composto por sete estágios que configuram desde a exposição aos estímulos do ambiente até a adoção de um comportamento. Este último pode ser dividido em adoção de um comportamento resistente, decisão para superar a resistência, indecisão ou adoção espontânea da mudança. Este modelo também aborda a existência de variáveis individuais e situacionais.

Em suma, compreende-se que a resistência à mudança organizacional envolve um sentido de ambivalência cujos sentimentos, comportamentos e pensamentos dos indivíduos (funcionários) sobre a mudança podem não coincidir necessariamente (Bortolotti, 2010; Cervone, 2011; Erwin & Garman, 2010). Entretanto, outras variáveis podem ser tidas

como causadoras da resistência, como, por exemplo, os valores humanos. Estes seriam, neste contexto concreto, uma variável interna ou individual, que permite compreender as atitudes das pessoas frente à resistência à mudança. Procura-se a seguir descrever sob que ótica estes são pensados no presente estudo.

### Valores humanos

Enquanto princípios-guia, os valores se fizeram essenciais a partir do momento em que o homem se percebeu enquanto indivíduo, adquirindo consciência de suas ações e vendo no outro a possibilidade de existir (Gouveia, 2013; Gouveia, Fonsêca, Milfont, & Fischer, 2011). Desta forma, os valores humanos são considerados como um construto central na Psicologia (Rokeach, 1973) e possuem uma importância essencial na compreensão de diversos fenômenos sociopsicológicos (Schwartz, 1994).

Apesar de existir uma compreensão mais ou menos comum sobre os valores, há diferentes teorias que buscam explicar seu conteúdo e estrutura (por exemplo, Inglehart, 1991; Rokeach, 1973; Schwartz, 1994). Neste artigo, considera-se a *Teoria Funcionalista dos Valores Humanos* como marco principal deste estudo, pois apresenta uma proposta integradora e parcimoniosa, além de contar com evidências empíricas em diversos estudos no Brasil e em mais 20 países, abrangendo mais de 60.000 participantes (Gouveia, 2013; Gouveia et al., 2011; Gouveia, Milfont, Fischer, & Santos, 2008; Gouveia, Milfont, & Guerra, 2014; Medeiros, 2012).

Gouveia (2013; Gouveia et al., 2008) identificou duas funções consensuais dos valores: (a) *guiam* as ações do homem (*tipo de orientação*; Schwartz, 1994) e (b) *expressam* cognitivamente suas necessidades (*tipo de motivador*; Inglehart, 1991). A primeira função é representada por três tipos de orientação: *pessoal*, *central* e *social*, ao passo que a segunda o é por dois tipos motivadores: *materialista* (pragmático) e *humanitário* (idealista).

Nesta direção, conforme Gouveia et al. (2008), os indivíduos que priorizam valores pessoais dão ênfase a seus próprios interesses em detrimento aos daqueles dos demais, enquanto os que endossam os valores sociais, dão importância aos interesses da coletividade. Entretanto, alguns valores figuram entre e são congruentes com os pessoais e sociais, sendo denominados de valores centrais; estes são compatíveis com os dois tipos de orientações, pois não se limitam a dicotomia pessoal-social, uma vez que refletem as necessidades humanas mais básicas (sobrevivência) e aquelas mais elevadas (autorrealização). Endossar valores materialistas envolve uma orientação para metas específicas e regras normativas, ao contrário

daqueles que priorizam os humanitários, pois implica uma orientação baseada em ideias e princípios mais abstratos, em conformidade com um espírito inovador e menos dependente de bens materiais. Da combinação destas duas funções principais dos valores derivam seis subfunções valorativas (Gouveia et al., 2014; Gouveia et al., 2011):

*Experimentação.* A necessidade fisiológica de satisfação em sentido amplo é representada por esta subfunção, representando uma orientação pessoal e um motivador humanitário (idealista). Seus valores específicos presumivelmente contribuem para a promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais, estando as pessoas que os endossam mais predispostas a aceitar situações novas.

*Realização.* Representa as necessidades de autoestima do indivíduo, retratando um motivador materialista, porém com uma orientação pessoal. As pessoas que se orientam por valores específicos desta subfunção costumam priorizar os ganhos pessoais, o poder e o prestígio, sendo de certo modo orientadas para o aqui e o agora.

*Existência.* Esta subfunção representa as necessidades fisiológicas mais básicas (por exemplo, comer, beber, dormir) e a necessidade de segurança. Portanto, expressa uma orientação central, mas indicando um motivador materialista. As pessoas que se orientam por seus valores são pragmáticas, estando orientadas a alcançar metas de sobrevivência.

*Suprapessoal.* Esta subfunção indica uma orientação central, representando um motivador idealista, que traduz necessidades mais elevadas, como as de cognição, estética e autorrealização. Seus valores organizam e categorizam o mundo de forma consistente, favorecendo clareza e estabilidade na organização cognitiva do indivíduo, refletindo maior abertura à mudança.

*Interativa.* Esta subfunção representa as necessidades de pertença, amor e afiliação, enquanto os indivíduos estabelecem e mantêm as relações interpessoais. Corresponde a uma orientação social, tendo motivador idealista. As pessoas que se orientam por seus valores priorizam as relações interpessoais, pensando em termos mais abstratos, estando aptas para aceitar situações novas em razão de não serem imediatistas.

*Normativa.* Esta subfunção procura assegurar a estabilidade do grupo e da cultura, sendo pré-condição essencial para alcançar outras necessidades. Compreende uma orientação social, porém com motivador materialista, evidenciando um pensamento concreto, focado na realidade imediata. As pessoas que priorizam seus valores são menos abertas à mudança.

No plano individual, as teorias sobre valores são úteis para caracterizar as prioridades que orientam os indivíduos, servindo para diferenciá-los, favorecendo conhecer tomadas de decisões e atitudes manifestas, a exemplo da resistência à mudança. Portanto, são úteis para o estabelecimento de relações entre as prioridades valorativas e os comportamentos de pessoas e grupos (Ros, 2006). Justifica-se, então, que o uso da *teoria dos valores humanos*, estimando que possa contribuir para explicar a resistência à mudança organizacional. Contudo, entende-se que esta não é a única variável a explicar tal atitude, podendo ser igualmente importante o clima organizacional, que se configura como uma variável externa. Procura-se a seguir descrever este construto.

### **Clima organizacional**

Os primeiros trabalhos sobre o clima organizacional, propostos por Litwin e Stringer (1968), sugeriam um modelo global do clima, pois queriam quantificar, ou melhor, criar um diagrama com todas as variáveis situacionais relevantes para a análise e previsão dos efeitos do ambiente de trabalho sobre os indivíduos. Portanto, neste trabalho inicial o clima era visto como um construto que permitia aos pesquisadores examinarem uma base ampla de determinantes dos comportamentos dos empregados. Este e os estudos que se seguiram buscavam compreender as influências situacionais dentro das organizações e seus efeitos sobre os indivíduos e suas práticas laborais (Kuenzi & Schminke, 2009).

Há um conjunto de definições empregadas para caracterizar o clima organizacional, porém não existe um consenso a respeito quanto a uma definição integrada e única (Menezes & Gomes, 2010; Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira, & Santos, 2009). Inicialmente, a preocupação estava direcionada para a identificação das variáveis que constituíam o construto ou as dimensões que o representavam. Além disso, o que se buscava era responder ao seguinte questionamento: o clima organizacional pode ser conceituado como um atributo do indivíduo ou da organização? (Menezes et al., 2009). Neste sentido, a falta de clareza na definição do clima organizacional levou os estudiosos a questionarem se o fenômeno refletia condições organizacionais ou percepções individuais (Taguiri & Litwin, 1968).

Todavia, a distinção entre clima psicológico e organizacional ajuda a esclarecer esta questão: o clima psicológico reflete às percepções de um indivíduo sobre o impacto que o ambiente de trabalho traz para o seu bem-estar (James & James, 1989). Por outro lado, o clima organizacional representa as percepções compartilhadas entre os funcionários da unidade de

trabalho sobre o ambiente organizacional (Kuenzi & Schminke, 2009).

Em resumo, parece evidente que o clima organizacional pode ser considerado como uma variável explicadora da resistência à mudança, já que a percepção que os funcionários possuem acerca de seu ambiente de trabalho pode, de maneira direta ou indireta, influenciar suas atitudes. Isso faz pensar na preponderância desta variável, que se soma aos valores humanos como explicadoras de tais atitudes.

As três variáveis tratadas até aqui, isto é, resistência à mudança, valores e clima organizacional parecem inerentemente imbricadas. Descrever a magnitude e a direção de suas relações, entretanto, oferece evidências importantes, favorecendo consolidar a literatura sobre a temática da resistência à mudança. Porém, reconhece-se a possibilidade de ir mais além, mostrando sua implicação no mundo laboral. Neste sentido, tem-se em conta neste estudo o desempenho dos funcionários, ainda que sejam aqueles autorrelatados, como a seguir se descreve.

### **Desempenho organizacional**

A avaliação de desempenho se refere à observação do comportamento dos indivíduos no contexto do trabalho, os resultados deste comportamento e sua comparação com o que era esperado pela empresa (Brandão, 2009; Caetano, 2008; Sonnentag & Frese 2002). Neste sentido, podem-se dividir os métodos de avaliação de desempenho em dois tipos principais: indicadores de desempenho organizacional, que objetivam avaliar o resultado, produto ou serviço gerado pela organização, e os indicadores de desempenho de equipes e indivíduos, que se preocupam com o comportamento necessário para produzir tais produtos ou serviços (Queiroga, 2009; Sonnentag & Frese, 2002). Este último é o que interessa neste estudo.

É importante que a avaliação seja compreendida como um processo que promove o desenvolvimento das pessoas e fornece um *feedback* sobre seu desempenho no trabalho. Não deve ser entendida como um mecanismo para exercer pressão e controle psicossocial sobre os funcionários (Brandão, 2009), pois a avaliação do desempenho no trabalho tem o objetivo de subsidiar decisões organizacionais, em especial no que concerne à gestão de pessoas. Desta forma, os resultados da avaliação de desempenho têm por finalidade identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, dar subsídios aos gestores quanto à concessão de promoções e recompensas, como também auxiliar nas alocações de pessoal (Rabaglio, 2010). Existem diferentes maneiras, métodos e instrumentos para medir o desempenho (por exemplo,

incidentes críticos, avaliação por objetivos, escolha forçada, escalas gráficas de classificação e escalas comportamentais), surgidos e aprimorados nas últimas décadas (Robbins, 2010).

Conforme Caetano (2008), uma mudança relevante ocorreu no que diz respeito aos envolvidos na avaliação, ou seja, houve uma evolução nos métodos. Os modelos unilaterais, cujos funcionários eram avaliados em uma via descendente por seu superior, foram sendo modificados para aqueles que envolvem mais de uma fonte de informação (por exemplo, auto e heteroavaliação, com pares ou ainda “avaliação 360°”). Portanto, nas organizações de trabalho é possível encontrar diversas fontes de avaliação de desempenho por meio de papéis assumidos pelos atores organizacionais, salientando-se, habitualmente, o chefe imediato, o subordinado e os pares do subordinado. Entretanto, tradicionalmente, a fonte privilegiada para cotar o desempenho tem sido a chefia imediata do avaliado. Ainda de acordo com este autor, a necessidade de se utilizar a autoavaliação foi conceitualmente fundamentada nos anos 1950 com a finalidade de superar as deficiências das práticas de avaliação então em vigor. Em geral, os resultados da autoavaliação são mais satisfatórios e construtivos do que as avaliações tradicionais, pois os empregados se tornam menos defensivos e a discussão é conduzida à melhoria no desempenho.

Embora a autoavaliação possa apresentar valores inflacionados, ela permite que o funcionário examine a si próprio de modo a definir não apenas os seus pontos fracos, mas também os fortes e suas potencialidades, tornando-se, assim, um agente ativo, e não um objeto passivo. Outro aspecto a ser destacado é o fato de que o indivíduo sabe ou pode saber mais do que qualquer outra pessoa acerca de suas próprias potencialidades, necessidades, forças, fraquezas e metas. E, ao colocar no funcionário a responsabilidade por estabelecer objetivos de desempenho e avaliar progressos, evitam-se as fraquezas das avaliações tradicionais, beneficiando a organização e incentivando o desenvolvimento do profissional (Caetano, 2008).

Espera-se que a avaliação de desempenho indique quão bem o comportamento do trabalhador está em conformidade com o papel e as expectativas mantidas pelo avaliador (Lievens, Conway, & Corte, 2008). Ademais, baseando-se nos objetivos do trabalho, o destaque da avaliação dá mais ênfase ao futuro do que ao passado, sendo um meio com fins construtivos. Por fim, a avaliação incide no desempenho ou em ações relacionadas com os objetivos, diminuindo a tendência para se avaliar a personalidade ou quaisquer outras características mais idiossincráticas do empregado (Caetano, 2008).

Em resumo, a resistência à mudança organizacional pode ser entendida como um impedimento aos avanços que podem ocorrer na organização, quiçá expressando um conjunto de valores e o clima organizacional típicos de pessoas mais rígidas, contrárias às mudanças. Isso, certamente, tem implicação na avaliação que faz de seu próprio desempenho. Estes aspectos, no conjunto, motivaram o presente estudo, que é detalhado a seguir.

## MÉTODO

### Delineamento e hipóteses

Tratou-se de delineamento correlacional, considerando medidas de autorrelato. Tendo em conta o marco teórico previamente apresentado, estabeleceram-se quatro hipóteses alternativas:  $H_1$ : os fatores de clima organizacional explicarão inversamente a resistência à mudança;  $H_2$ : as subfunções do tipo motivador idealista explicarão inversamente a resistência à mudança;  $H_3$ : os fatores de clima organizacional explicarão diretamente o desempenho autopercebido; e, por fim,  $H_4$ : a resistência à mudança explicará inversamente o desempenho autopercebido.

### Participantes

Participaram deste estudo 227 funcionários de uma empresa pública de João Pessoa – PB, que apresentaram idade média de 40 anos ( $dp=10,45$ ), atuando na empresa por 14 anos, em média, sendo a maioria do sexo masculino (83,3%) e casada (64,8%); cerca de um terço contava com ensino superior completo (32,2%). Quanto ao trabalho, a maioria considerou exercer cargo de muita responsabilidade (53,7%), embora predominassem os que não exerciam função de chefia (84,1%); 39,6% indicaram estar bastante satisfeitos com o cargo que exerciam, embora os mais ou menos satisfeitos tenham reunido quantitativo próximo (36,6%). Apesar desta situação, frequentemente tais funcionários revelaram a intenção de mudar ou subir de cargo (68,7%). Tratou-se de uma amostra não probabilística (conveniência), tendo participado as pessoas que, na ocasião em que foram convidadas, aceitaram voluntariamente fazer parte do estudo.

### Instrumentos

Os participantes responderam a um questionário contendo cinco instrumentos:

*Escala de Resistência à Mudança* (Bortolotti, 2010). Esta foi elaborada para medir o nível de resistência à mudança de funcionários dentro de contextos organizacionais. Seus 22 itens foram ordenados de

forma a identificar três comportamentos: aceitação, indiferença e resistência à mudança. Tais itens são respondidos em escala de quatro pontos, apresentando os seguintes extremos: 1=*Discordo fortemente* e 4=*Concordo fortemente*. A consistência interna (alfa de Cronbach) deste fator geral de resistência foi de 0,75.

*Escala de Clima Organizacional* (Levering, 1997). É composta por 53 itens, distribuídos em cinco fatores: *credibilidade* (e.g., Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença), *respeito* (e.g., Aqui as pessoas se importam umas com as outras), *imparcialidade* (e.g., A liderança evita favorecer uns em detrimento de outros), *orgulho* (e.g., Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui) e *camaradagem* (e.g., Pode-se contar com a colaboração das pessoas). Os alfas de Cronbach dos fatores foram 0,92, 0,83, 0,90, 0,71 e 0,72, respectivamente. Seus itens são respondidos em escala de cinco pontos, tipo Likert, variando de 1=*Discordo totalmente* a 5=*Concordo totalmente*.

*Questionário dos Valores Básicos (QVB)*. Composto por 18 itens (valores básicos) distribuídos em seis subfunções valorativas (Gouveia et al., 2008): *experimentação*, *realização*, *existência*, *suprapessoal*, *interativa* e *normativa*. Avalia-se em que medida cada valor é importante como princípio guia na vida dos participantes, utilizando escala de resposta de sete pontos, com os seguintes extremos: 1=*Totalmente não importante* e 7=*Totalmente importante*. O estudo de Medeiros, Gouveia, Milfont, Fonseca e Aquino (2012) oferece evidências de sua validade fatorial e consistência interna, considerando amostra com mais de 12.000 participantes.

*Escala de Autoavaliação de Desempenho* (Queiroga, 2009). Esta está formada por 20 itens (e.g., Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos; Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas), distribuídos originalmente em dois fatores: *desempenho voltado para tarefa* e *desempenho voltado para o contexto*, cujos alfas de Cronbach foram 0,88 e 0,82, respectivamente. Cada item é respondido de acordo com esta de cinco pontos, variando de 1=*Nunca* a 5=*Sempre*, procurando avaliar o desempenho autopercebido dos funcionários no que diz respeito às suas atividades no contexto laboral. Uma vez que foram observadas correlações significativas entre os itens, decidiu-se tratar esta medida como unidimensional, considerando assim uma pontuação única de desempenho.

*Caracterização demográfica*. Ao final do questionário foram incluídas perguntas de caráter demográfico (sexo, idade, estado civil, se tinham filhos e a escolaridade) e laborais (o tempo de serviço na empresa, se o funcionário ocupava cargo de chefia, qual seu setor de trabalho, o grau de responsabilidade de seu cargo, a satisfação na sua função, a pretensão de mudar de cargo e a probabilidade de ocupar um cargo melhor).

## Procedimento

Primeiramente, escolheu-se a empresa e, em seguida, entrou-se em contato com sua direção a fim de pedir a autorização para a realização da pesquisa. Foram expostos seus objetivos, assegurando o anonimato da empresa e dos funcionários. Todos foram esclarecidos quanto ao sigilo das informações que estavam sendo coletadas, além de ressaltar o caráter eminentemente voluntário do estudo. Devido à dinâmica de funcionamento da empresa, os questionários foram entregues aos funcionários em um dia e recolhidos no dia seguinte. Todos assinaram o *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido*, concordando em fazer parte da pesquisa, que obteve aprovação do Comitê de Ética (Protocolo CEP/HULW nº 113/2011) (**Anexo I**).

## Análise de dados

As análises, no geral, foram realizadas com o *PASW*. Entretanto, com o fim de testar o modelo explicativo de resistência à mudança, utilizou-se o programa estatístico *Amos* (versão 18). Considerou-se a matriz de variância-covariância como entrada, tendo sido empregado o estimador *ML* (*Maximum Likelihood*), admitindo-se múltiplos indicadores de ajuste comumente empregados na literatura (Byrne, 2010; Tabachnick & Fidell, 2007).

## RESULTADOS

Os resultados são reunidos em três partes principais. Primeiramente, apresentam-se as correlações entre os construtos, procurando ter uma visão geral como tais variáveis estão associadas; posteriormente, a título informativo, são apresentados os resultados de regressões lineares; e, finalmente, trata-se de apresentar e testar três modelos alternativos de explicação da resistência à mudança e esta, por sua vez, explicando o desempenho autopercebido.

### Correlatos psicológicos da resistência à mudança

Inicialmente, calcularam-se coeficientes *r* de *Pearson* para verificar as correlações entre as variá-

TABELA 1  
Correlatos da resistência à mudança

<i>Resistência à mudança</i>	1	2	3	4	5	6
1. Clima: Postura da liderança	-0,40***					
2. Clima: Ambiente agradável	-0,36***	0,65***				
3. Subfunção: Experimentação	-0,09	-0,03	0,01			
4. Subfunção: Suprapessoal	-0,23***	0,09	0,10	0,52***		
5. Subfunção: Interativa	-0,34***	0,18**	0,24***	0,33***	0,44***	
6. Desempenho autopercebido	-0,45***	0,32***	0,32***	0,18**	0,39***	0,38***

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  (teste unicaudal).

veis *resistência à mudança*, *clima organizacional*, *desempenho autopercebido* e *valores humanos*. No geral, destaca-se que unicamente a subfunção *experimentação* não se correlacionou significativamente com a resistência à mudança, ainda que o tenha feito na direção esperada. Os resultados são detalhados na Tabela 1 acima.

De acordo com esta tabela, a resistência à mudança se correlacionou negativamente com todos os construtos. Uma única variável (subfunção *experimentação*) não apresentou coeficiente significativo ( $p > 0,05$ ). Com relação ao clima organizacional, observou-se que a *postura da liderança* e o *ambiente agradável* o fizeram na direção indicada ( $r = -0,40$  e  $-0,36$ , respectivamente;  $p < 0,001$ ). Em se tratando dos valores, as duas subfunções restantes também se correlacionaram inversamente com resistência à mudança: *interativa* ( $r = -0,34$ ,  $p < 0,001$ ) e *suprapessoal* ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,001$ ). Por fim, a resistência à mudança fez menos provável que as pessoas apresentassem um *desempenho autopercebido* alto ( $r = -0,45$ ,  $p < 0,001$ ). Ressalta-se, ainda, que entre os valores unicamente a subfunção *interativa* se correlacionou com os fatores de clima organizacional [*postura da liderança* ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ) e *ambiente agradável* ( $r = 0,24$ ,  $p < 0,001$ )], porém todos se correlacionaram com o desempenho autopercebido ( $p < 0,01$ ) [*experimentação* ( $r = 0,18$ ), *suprapessoal* ( $r = 0,39$ ) e *interativa* ( $r = 0,38$ )]. Por fim, este desempenho se correlacionou diretamente com dois fatores de clima organizacional ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,001$  para ambas).

### Explicação da resistência à mudança e desempenho autopercebido

Nesta oportunidade, são testadas as quatro hipóteses previamente especificadas. Procurou-se realizar duas análises de regressão hierárquica: na primeira, incluíram-se o clima organizacional e os valores como explicadores da resistência à mudança; e, na segunda, o clima organizacional e a resistência à mudança entraram como explicadores do desempenho autopercebido.

Quanto à primeira análise de regressão (método *enter*), no primeiro bloco entraram os dois fatores de clima organizacional, que se mostraram relevantes [ $R = 0,42$ ,  $F(2, 224) = 23,87$ ,  $p < 0,001$ ]: *postura da liderança* ( $b = -0,11$ ,  $t = 3,60$ ,  $p < 0,001$ ) e *ambiente agradável* ( $b = -0,07$ ,  $t = 2,17$ ,  $p < 0,05$ ), explicando conjuntamente ( $R^2$ ) 18% da variância. Os valores entraram no segundo bloco, contribuindo com 7% de explicação [ $R^2_{\text{mudança}} = 0,07$ ;  $F(3, 221) = 7,02$ ,  $p < 0,001$ ], com os seguintes coeficientes: *experimentação* ( $b = 0,03$ ,  $t < 1$ ), *suprapessoal* ( $b = -0,10$ ,  $t = 1,44$ ,  $p = 0,15$ ) e *interativa* ( $b = -0,22$ ,  $t = 3,30$ ,  $p < 0,01$ ).

Apesar de a subfunção *experimentação* não ter isoladamente apresentado correlação significativa com a resistência à mudança, ela o fez na mesma direção dos demais valores idealistas, tendo assim sido considerada na análise de regressão. Neste caso, a subfunção *suprapessoal* apresentou contribuição na direção prevista, porém não foi um coeficiente significativo. No geral, estes achados corroboram as hipóteses 1 e 2, indicando que os fatores de clima e as subfunções idealistas explicam inversamente a resistência à mudança.

No que se refere à segunda análise de regressão, o desempenho autopercebido foi considerado como variável critério, entrando como antecedentes os fatores de clima organizacional e a resistência à mudança. Corroborando a *hipótese 3*, os fatores de clima explicaram diretamente o desempenho autopercebido [ $R = 0,35$ ,  $F(2, 224) = 15,96$ ,  $p < 0,001$ ], contribuindo com 13% ( $R^2 = 0,13$ ) da variância [*postura do líder* ( $b = 0,19$ ,  $t = 2,32$ ,  $p < 0,05$ ) e *ambiente agradável* ( $b = 0,20$ ,  $t = 2,43$ ,  $p < 0,05$ )]. A *resistência à mudança* contribuiu para a explicação do desempenho autopercebido [ $R^2_{\text{mudança}} = 0,11$ ;  $F(1, 223) = 32,78$ ,  $p < 0,001$ ,  $b = -0,37$ ,  $t = 5,73$ ,  $p < 0,001$ ], diminuindo-o, consoante com a *hipótese 4*.

Em resumo, o clima organizacional favorável e os valores humanos idealistas diminuem a resistência à mudança e esta, por sua vez, faz menos provável que a pessoa avalie seu desempenho como alto. O desempenho

autopercebido, por sua vez, é positivamente afetado por um clima organizacional favorável. Resta, entretanto, testar o modelo que está se delineando.

### Elaboração do modelo teórico da resistência à mudança

A partir dos resultados prévios, elaboraram-se três modelos explicativos. O modelo 1 é o mais simples, considerando unicamente os construtos clima organizacional e valores idealistas como explicadores de resistência à mudança e esta explicando o desempenho autopercebido; o modelo 2 adiciona a contribuição do clima para explicar dito desempenho; e, finalmente, o modelo 3 é o mais complexo, considerando também os valores idealistas como explicando diretamente o desempenho autopercebido. Os resultados de comprovação destes modelos são resumidos na Tabela 2 abaixo.

De acordo com esta tabela, aparentemente, o modelo mais adequado é o terceiro. Entretanto, no sentido de dirimir dúvidas, procurou-se comparar cada par de modelos, observando-se que o modelo 2 se mostrou mais ajustado que o 1 [ $\Delta\chi^2(1)=9,58, p<0,001$ ], sendo que o 3 o foi mais que o 2 [ $\Delta\chi^2(1)=28,73, p<0,001$ ]. Os indicadores *CAIC* (*Consistent Akaike Information Criterion*) e *ECVI* (*Expected Cross Validation Index*) desse modelo são claramente inferiores aos dos demais, corroborando sua adequação. Além disso, seus demais indicadores de ajuste sugerem um modelo adequado [*AGFI* (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)=0,92, *CFI* (*Comparative Fit Index*)=0,96 e *RMSEA* (*Root-Mean-Square Error of Approximation*)=0,08]. Neste sentido, na Figura 1 é apresentado graficamente o modelo 3, indicando todas as predições estabelecidas.

Nesta figura o *clima organizacional favorável*, i.e., a *postura da liderança* e o *ambiente agradável* e os *valores idealistas* (*suprapessoal*, *experimentação* e *interativa*) diminuem a *resistência à mudança*. Esta quando é baixa, por sua vez, tende a favorecer o desempenho autopercebido dos funcionários; um padrão inverso ocorre neste caso quando a resistência

é alta. Destaca-se que todos os pesos (coeficientes lambdas) foram estatisticamente diferentes de zero ( $\lambda \neq 0; z > 1,96, p < 0,05$ ).

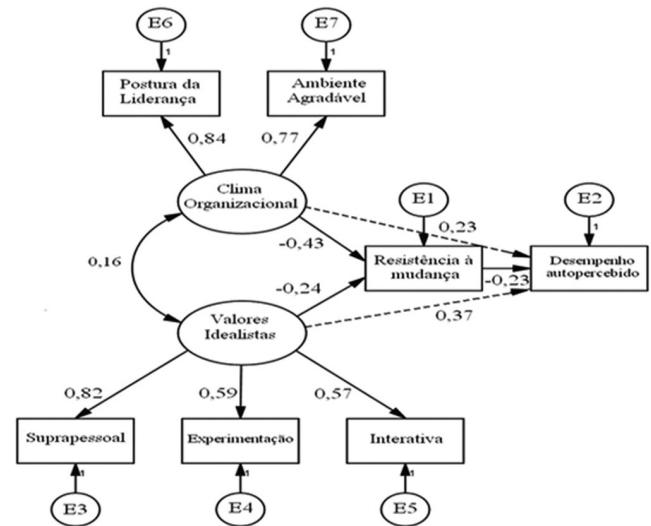


Figura 1. Modelo explicativo da resistência à mudança.

Em resumo, fica evidente a contribuição do clima organizacional e dos valores para explicar a resistência à mudança, sendo este um elemento fundamental para prever o desempenho autopercebido dos trabalhadores. Além disso, constata-se influência direta do clima organizacional e dos valores idealistas sobre o desempenho autopercebido.

## DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo elaborar um modelo explicativo de resistência à mudança organizacional, tendo como explicadores os valores humanos e o clima organizacional, identificando, também, a influência de tais variáveis sobre o desempenho autopercebido. Foram testadas quatro hipóteses cujos resultados, no geral, reforçam a literatura (Ayers, 2005; González-Romá, Peiró, & Tordera, 2002; Gouveia et al., 2011; Johnson, 2000; Schneider, Salvaggio, &

TABELA 2  
Indicadores de ajuste dos modelos

Modelo	$\chi^2$ (gl)	$\chi^2/gl$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC90%)	Pclose	CAIC	ECVI
1	63,23 (12)	5,27	0,93	0,84	0,87	0,137 (0,105-0,172)	0,00	166,03	0,42
2	53,65 (11)	4,88	0,94	0,85	0,89	0,131 (0,097-0,167)	0,01	162,88	0,39
3	24,92 (10)	2,50	0,97	0,92	0,96	0,081 (0,042-0,122)	0,09	140,57	0,27



Subirats, 2002). Concretamente, constatou-se que os fatores de clima organizacional (*postura da liderança e ambiente agradável*) e as subfunções interativa e suprapessoal reduzem a resistência à mudança e esta redução promove maior desempenho autopercebido. Portanto, confirmaram-se os papéis das variáveis clima organizacional e valores para explicar a resistência à mudança, que revelou ter impacto no desempenho dos funcionários, ao menos naquele autopercebido.

A literatura apresenta alguns modelos teóricos de resistência à mudança (Bortolotti, 2010; Hernandez & Caldas, 2001; Oreg, 2006; Peccei, Giangreco, & Sebastiano, 2011), indicando variáveis individuais e situacionais como suas explicadoras. Porém, entre as individuais (ou psicológicas) não foi encontrado qualquer estudo que tivesse em conta os valores humanos, apesar de estes serem considerados centrais no processo de tomada de decisão e orientação do comportamento (Rokeach, 1973). Neste sentido, este estudo inovou ao incorporá-los. Mais do que isso, trouxe a confirmação de que os valores em geral são centrais no sistema cognitivos dos indivíduos; particularmente, os idealistas o são ao favorecer uma mente mais aberta, menos resistente à mudança, que favoreça a introdução de tecnologias e ações requeridas para o aprimoramento da organização (Gouveia, 2013). Porém, sabe-se que os valores não encerram a explicação da resistência à mudança, havendo, presumivelmente, dimensões no contexto laboral que podem contribuir.

Consoante com o anteriormente comentado, entende-se que em organizações cujo clima organizacional é agradável, é possível que haja maior abertura para experimentar mudanças implementadas (Menezes & Gomes, 2010; Montes et al., 2004; Pirola-Merlo & Mann, 2004). De fato, com independência do fator considerado (*postura da liderança* ou *ambiente agradável*), constatou-se que o clima organizacional foi uma dimensão preditora da resistência à mudança, diminuindo sua possibilidade ou, propriamente, as atitudes que a endossam. Neste sentido, haverá que tê-la em conta, pois representa um elemento que favorece a introdução de inovações no contexto laboral.

Se é certo que os valores humanos idealistas e o clima organizacional agradável, vivenciando-se uma postura aberta do líder, são fatores importantes para minorar a resistência à mudança, não menos parece ser o papel destas três variáveis para explicar o desempenho autopercebido pelos trabalhadores. De fato, verificou-se que aqueles com maiores pontuações em valores idealistas e clima organizacional, além de menores pontuações em resistência à mudança, tendem a se autoavaliarem como apresentando um desempenho laboral positivo. Cabe aqui frisar que os estudos sobre

o desempenho, tradicionalmente, destacam variáveis individuais com ênfase em aspectos motivacionais (Queiroga, 2009), entre os quais podem ser incluídos os valores. Contudo, a inclusão da dimensão clima organizacional acrescenta a importância do aspecto cognitivo e mesmo afetivo no contexto do trabalho, que pode desencadear em maior ou menor desempenho. Quiçá este clima traga correlatamente outros componentes vivenciados no trabalho, como podem ser a satisfação laboral e a cooperação entre os trabalhadores, relacionando-se à estabilidade e ao controle de subsistemas da organização, podendo interferir na produtividade, no desenvolvimento organizacional e no suporte às inovações (Ayers, 2005; Johnson, 2000; Manning, Davidson, & Manning, 2004; Montes, Moreno, & Fernandez, 2004; Yahyagil, 2006).

O produto final deste estudo, portanto, foi o desenvolvimento do modelo teórico valores/clima organizacional → resistência à mudança → desempenho autopercebido. Desta forma, têm-se o clima organizacional e os valores humanos como variáveis explicadoras da resistência à mudança e a influência destas no desempenho autopercebido. Entende-se, portanto, que a percepção positiva do funcionário sobre o seu ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito à *postura da liderança* e ao *ambiente agradável*, influenciam sua atitude de resistir ou não à mudança. Da mesma forma, funcionários que são guiados por valores idealistas (subfunções *suprapessoal*, *experimentação* e *interativa*) tendem a resistir menos à mudança. Este conjunto de variáveis, por outro lado, revelou ter influência no desempenho. Contar com este modelo teórico, presumivelmente, facilitará entender o processo de resistência à mudança na organização, reconhecendo elementos que poderão fazê-lo mais ou menos contornável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Será importante, de cara ao futuro, comprovar a adequação do modelo previamente descrito, considerando amostras mais diversificadas de trabalhadores e tendo em conta diferentes contextos laborais. Por exemplo, caberá estudar o processo de resistência à mudança no âmbito de empresas públicas em vias de privatização, o que poderá facilitar ou dificultar a produção. Porém, também urge conhecer outras variáveis com as quais a resistência poderá se correlacionar, a começar pela heteroavaliação do desempenho dos trabalhadores. Nesta linha, também caberá considerar outras variáveis psicológicas (e.g., bem-estar subjetivo, crença no mundo justo, dogmatismo, valores humanos) e laborais (e.g., afe-

tos no trabalho, comprometimento organizacional, rendimento, satisfação com o trabalho).

Confia-se que este estudo contribua para compreender a temática da resistência à mudança no contexto organizacional, reconhecendo variáveis com as quais está associada, favorecendo pensar em estratégias de intervenção que as tenham em conta. Certamente, ao menos do ponto de vista da avaliação dos funcionários, isso poderá ter um impacto no seu desempenho laboral, favorecendo uma faceta do desempenho que vem sendo reconhecida como parte importante para compreender o processo de ajustamento do trabalhador e sua produtividade (Campbell, 1990; Queiroga, 2009; Sonnentag & Frese, 2002).

Por fim, apesar das contribuições indicadas, esta pesquisa não está isenta de limitações potenciais. A amostra, não foi probabilística, mas de conveniência, limitando a generalização dos achados. Neste diapasão, admite-se ainda a dinâmica organizacional própria de cada empresa, em razão de seu tipo empresarial e sua cultura organizacional, por exemplo. Há que se considerar também o recorte quanto às variáveis escolhidas para explicar a resistência à mudança, visto que a atitude correspondente não se restringe às que foram elencadas. Outro aspecto que demanda cuidado compreende a utilização de instrumentos de autorrelato, pois é possível que este recurso implique desvantagens ou vieses, visto que o respondente pode falsear o conteúdo relatado, diferindo do que seriam, realmente, suas atitudes, seus comportamentos e valores (Cozby, 2003).

## REFERÊNCIAS

- Ayers, D. F. (2005). Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. *Community College Review*, 33, 1-25.
- Bortolotti, S. L. (2010). *Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item*. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competências e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with amos: basic concepts, applications, and programming* (2ª ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol 1; pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cervone, H. F. (2011). Overcoming resistance to change in digital library projects. *OCLC Systemas & Services: International Digital Library Perspectives*, 2, 95-98.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 1, 39-56.
- González-Romá, V., Peiró, J., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 956-970.
- Gouveia, V. V. (2013). *Teoria funcionalista dos valores humanos: Fundamentos, aplicações e perspectivas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N., Milfont, T. L., & Fischer, R. (2011). Valores humanos: Contribuições e perspectivas teóricas. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Eds.). *A psicologia social: Principais temas e vertentes*. (pp. 296-313). Porto Alegre, RS: ArtMed.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.). *Valores humanos e gestão: novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo: Senac.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M. (2014). Functional theory of human values: Testing its content and structure hypotheses. *Personality and Individual Differences*, 60, 41-47.
- Haslam, S. & Pennington, R. (2010). Reducing resistance to change and conflict: A key to successful leadership. *Resource International*, 1, 3-11.
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: Uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 2, 31-45.
- Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas Siglo XXI.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations in the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Johnson, J. J. (2000). Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management*, 29, 119-128.
- Kuenzi, M. & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. São Paulo: Quality Mark.
- Lievens, F., Conway, J. M., & Corte, W. (2008). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: Do rater source and team-based culture matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1, 1-18.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Manning, M. L., Davidson, M. C. G., & Manning, R. L. (2004). Toward a shortened measure of organizational climate in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28, 444-462.
- Medeiros, E. D., Gouveia, V. V., Gusmão, E. E. S., Milfont, T. L., Fonseca, N. F., & Aquino, A. A. (2012). Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 18-44.
- Menezes, I. G. & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 1, 158-179.
- Menezes, I. G., Sampaio, L. R., Gomes, A. C. P., Teixeira, F. S., & Santos, P. S. de (2009). Escala de clima organizacional para organizações de saúde: Desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia*, 23, 305-316.

- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernandez, L. M. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25, 167-180.
- Yue, W. (2008). Resistance, the echo of change. *International Journal of Business and Management*, 3, 84-89.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano A. (2011). The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 2, 185-204.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235-257.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Rabaglio, M. O. (2010). *Avaliação por competência: Ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento?* Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. In M. Ros & V. V. Gouveia (Eds.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-53). São Paulo: Editora Senac.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schneider, B., Salvaggio, A., & Subirats, E. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-230.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp 3-25). London: John Wiley & Sons.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taguiri, R. & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. London: Harvard University Press.
- Vione, K. C. (2012). *As prioridades valorativas mudam com a idade? Testando as hipóteses de rigidez e plasticidade*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.
- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10, 77-104.
- Autores:**  
 Dayse Ayres do Nascimento Freires – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba.  
 Valdiney Veloso Gouveia – Doutor em Psicologia Social. Professor Titular da Universidade Federal da Paraíba e Bolsista de Produtividade (1A) do CNPq.  
 Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti – Doutora em Engenharia de Produção. Professora Adjunta da Universidade Federal do Paraná, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
 Fabio Teodoro Tolfo Ribas – Mestre em Administração. Professor da Faculdade da Serra Gaúcha.
- Endereço para correspondência:**  
 Dayse Ayres do Nascimento Freires  
 Av. Primeiro de Maio, 720  
 CEP 58015-430 João Pessoa, PB, Brasil  
 Tel.: (55-83) 8869-9692  
 E-mail: dayseyres@hotmail.com
- Recebido em: 21.10.13  
 Aceito em: 25.04.14