

# A representação social de um processo de mudança institucional e a sua relação com a função exercida

Ana Cristina Antunes

Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, Portugal

## Introdução

É postulado na literatura que o desempenho de um cargo de gestão ou de chefia influencia o modo como o sujeito lida com o conhecimento (Sparrow, 1998). Além disso, embora a dinâmica institucional seja uma criação activa dos seus actores, ela é sobretudo devida às escolhas estratégicas da gestão (Jordão, 2000), resultantes do conhecimento e das representações sociais engendrados pelo líder e disseminados na instituição. Com efeito, o líder tem um papel vital na criação e gestão de significados e conhecimento no interior da organização (Thayer, 1988 in Cunha, 1999; Weick, 2001). As chefias intermédias são igualmente conotadas como peças fundamentais para a criação e transmissão do conhecimento organizacional. Estes dados são particularmente importantes num processo de mudança, em que novos significados e sentidos são criados e disseminados, levando à emergência de um novo corpo de conhecimento. No entanto, este aspecto ainda não foi devidamente investigado na área da mudança institucional, com o papel do líder na mudança pouco clarificado e ambíguo (Kraatz e Moore, 2002), tal como o das chefias intermédias.

A presente investigação incide sobre o papel do líder e das chefias intermédias na criação e transmissão de conhecimento no âmbito de um processo de mudança institucional de segunda ordem verificado numa empresa pública portuguesa. Os dois objectivos desta investigação foram averiguar a representação social da mudança e averiguar qual o papel do líder e das chefias intermédias na criação e disseminação da representação social em causa.

## Enquadramento teórico

A representação social enquanto "conjunto de conceitos, proposições e explicações criado na vida quotidiana no decurso das comunicações interindividuais (...) a versão contemporânea do senso comum" (Moscovici, 1981, p. 181) funciona como fenómeno mediador entre o indivíduo e a sociedade. Nesse sentido, as representações sociais constituem construções sociocognitivas (Carugati et al., 1994) que fornecem um quadro de análise e de interpretação que define, condiciona e orienta a interpretação do sujeito face à realidade e aos objectos sociais. Mas por serem simultaneamente expressivas e (re)construtivas do real, as representações sociais funcionam tanto como um meio de conhecimento como um instrumento de acção (Laplantine, 1999) sobre a realidade, orientando os comportamentos individuais e o sistema de relações estabelecido com outros sujeitos e com os objectos. A montante da acção, as representações sociais intervêm na produção de um sistema de expectativas que molda a percepção da realidade, predeterminando a comunicação, a acção e a interacção estabelecida a nível intra e intergrupar (Abric, 1994).

Fundamentais para a génese da representação e para a sua inserção num pensamento constituído são os processos de objectivação e ancoragem. Os indivíduos recorrem a estes processos para se familiarizarem com o não familiar, a ancoragem transferindo-o para um quadro de referência, para tornar possível a sua comparação e interpretação e a objectivação reproduzindo-o, para torná-lo mais tangível e concreto (Moscovici, 1981), enquadrando-o num corpo de saber dito de senso comum.

A teoria do núcleo central e a teoria dos princípios organizadores das tomadas de posição surgem como duas das abordagens utilizadas para explicar o funcionamento das representações. Cada uma destas teorias explica a estrutura, modo de funcionamento e dinâmica da representação social de formas distintas. No entanto, ambas as perspectivas podem ser conjugadas, conforme é demonstrado por Pereira (2001a, 2001b).

Neste estudo, a teoria das representações sociais foi utilizada para compreender a mudança institucional, dado que através das representações sociais se pode aceder à conceptualização elaborada pelos actores organizacionais sobre a mudança, factor que orienta a comunicação e as tomadas de posição dos sujeitos noutros domínios institucionais, condiciona as práticas e organiza e regula as relações intra e intergrupais.

A mudança é uma das temáticas extensivamente tratadas na literatura organizacional e neo-institucional. Por mudança institucional entende-se o "abandono de práticas, estruturas e objectivos institucionalizados e/ou a adopção de práticas, estruturas ou objectivos institucionalmente contraditórios" (Kraatz e Moore, 2002, p. 120) quer circunscrevendo-se a uma instituição, quer verificando-se num conjunto de instituições.

Muitas são as áreas em que a mudança institucional tem vindo a ser estudada. Algumas dessas áreas abordam os factores que estão na génese da mudança, os tipos e objectivos da mudança. Contudo Dacin *et al.* (2002) destaca a quantidade de questões ainda não resolvidas por terem sido insuficientemente investigadas ou não estudadas, como o papel do líder na mudança institucional, o que aumenta a pertinência desta investigação.

Embora exista um grande número de modelos de mudança, recorremos a dois modelos para orientar a nossa investigação, o "*stream analysis*" proposto por Jerry Porras (1987) e uma interessante modelização apresentada por Greenwood *et al.* (2002).

Ao nível da mudança institucional, Greenwood *et al.* (2002) apresentam uma interessante modelização, em que é preconizado que a instituição passe por seis estádios, que são apresentados na figura 1.

A mudança tem início quando os acontecimentos ou as forças de pressão desestabilizam as práticas estabelecidas. Estas alterações precipitam (estádio II) a entrada de novos actores na cena institucional, a ascensão de membros institucionais ou o empreendedorismo local, cujo principal efeito resulta na perturbação do consenso institucional pela emergência de novas ideias, favorecendo o aparecimento da mudança. O terceiro estádio envolve uma postura de independência que visa encontrar soluções tecnicamente viáveis para colmatar os problemas existentes. A teorização implica que os indivíduos desenvolvam e especifiquem categorias abstractas de modo a torná-las disponíveis numa forma simplificada, visando a sua posterior adopção na instituição. É importante justificar a inovação para que este passo tenha sucesso e se possa passar à difusão. Se for este o caso, as inovações são difundidas e objectivadas criando um consenso social relativo ao seu valor pragmático (Suchman, 1995).

A institucionalização total ocorre no sexto estágio, se a densidade de adopção das novas ideias e inovações for suficiente para fornecer uma legitimidade cognitiva às mesmas, que passam a incorporar o conjunto de ideias e práticas institucionais estabelecidas.

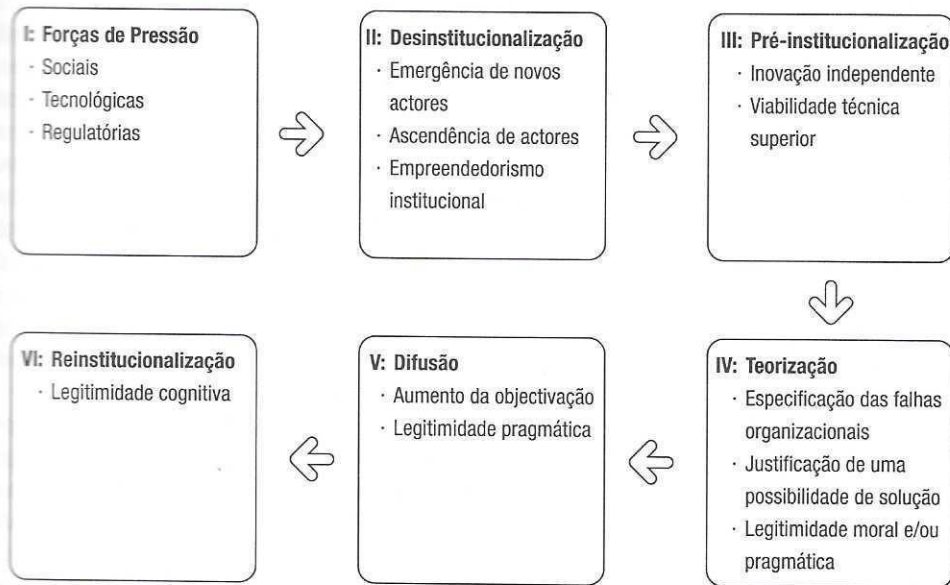


Figura 1. Modelo de mudança institucional (Greenwood et al., 2002)

O modelo proposto por Porras (1987) é utilizado no diagnóstico e na implementação da mudança e parte do princípio que o desempenho individual e organizacional é produto de uma interacção complexa entre factores organizacionais e individuais. Existem cinco factores organizacionais fundamentais, que são (i) os arranjos organizacionais, (ii) os factores sociais, (iii) a tecnologia, (iv) a missão e (v) o espaço físico. Estas classes de variáveis sofrem a influência da envolvente e influenciam o processo de cognição, que é também influenciado pela envolvente. Por sua vez o processo de cognição influencia o comportamento laboral, que produz efeitos sobre o desempenho individual e organizacional. Quer o desempenho quer o comportamento laboral vão retroagir e exercer a sua influência sobre os factores organizacionais considerados.

Pese embora a riqueza e a diversidade de abordagens da mudança institucional existentes, ainda não foi investigada a representação social sobre este processo, nem a possível existência de diferenciações nesta representação ou na sua ancoragem devido à posição hierárquica ocupada. Mas ao nível da mudança organizacional e institucional o líder é fundamental, não só porque frequentemente é o agente da mudança, mas é também a ele que cabe diagnosticar, implementar, gerir e avaliar a mudança e estas actividades são realizadas em função dos significados que este atribui à instituição e à mudança. Ao fazê-lo, ajuda a criar uma representação social que pode ser transmitida aos restantes actores institucionais. Daqui decorre a importância de investigar o papel do líder e das chefias intermédias na criação e transmissão da representação social criada em torno da mudança institucional.

## Método

Os instrumentos utilizados para caracterizar as representações sociais desenvolvidas sobre um processo de mudança institucional e a sua relação com a função exercida foram o questionário e a entrevista. O questionário foi utilizado enquanto principal método de recolha de informação em toda a instituição. Este questionário é composto por sete secções, sendo a primeira relativa a associações livres e as restantes versando a instituição, a sua envolvente e o processo de mudança em curso. A última secção é destinada a obter informação sobre aspectos sócio-demográficos. Foram também efectuadas entrevistas à gestão, para compreender a orgânica e funcionamento da instituição e de cada uma das suas direcções e para explorar o conhecimento e os significados atribuídos pelos líderes ao processo de mudança institucional.

Participaram nesta investigação 95 sujeitos, dos 161 funcionários que compõem a instituição. A amostra é composta por representantes dos diversos níveis da linha hierárquica e dos órgãos de *staff* da instituição, de modo a garantir um máximo de variância. Foram igualmente incluídos sujeitos provenientes de todas as Direcções existentes nesta instituição. Este critério surge como forma de obter dados que permitam responder aos objectivos desta investigação e proceder à necessária ancoragem sociopsicológica das representações sociais da mudança.

A distribuição dos inquiridos revela que cerca de dois terços da amostra (66%) é composta por mulheres e mais de 80% tem uma idade inferior a cinquenta anos. A análise das habilitações literárias revela que 55,3% dos inquiridos possuem um curso superior, reflectindo em certa medida a estrutura habilitacional da instituição. As funções mais representadas na amostra são a de técnico superior (45,7%) e administrativo (38,3%). Comparativamente, as restantes funções consideradas (operador informático, chefia e gestão) apresentam uma baixa expressão no total da amostra.

Em termos de procedimento, a recolha de dados decorreu nas instalações da instituição e envolveu dois momentos distintos. Num primeiro momento foram realizadas as entrevistas, com a sequência das entrevistas a seguir a cadeia hierárquica no sentido descendente. Um segundo momento consistiu na aplicação dos questionários aos restantes membros da cadeia hierárquica e dos órgãos de *staff*. As características e dimensão do questionário tornaram adequada a presença da investigadora aquando do seu preenchimento pelos sujeitos, para responder a questões e minimizar possíveis erros na recolha de dados. Privilegiou-se sempre que possível a aplicação a grupos pequenos de indivíduos, calendarizando-se a aplicação de modo a minimizar a interferência na actividade laboral. Em casos pontuais optou-se por uma aplicação individual. Houve o cuidado prévio de salientar a natureza confidencial das respostas e assegurar o anonimato, destacando-se que os dados apenas iriam ser utilizados no âmbito do presente estudo, para diminuir a carga ansiogénica ligada ao facto da aplicação decorrer nas instalações desta entidade e ao desconhecimento quanto ao fim dado à informação recolhida. Importa referir que anexo a cada questionário se encontrava uma carta de apresentação que esclarecia os objectivos do mesmo e a confidencialidade no tratamento e análise dos dados.

A instituição onde foi efectuado este estudo é uma organização pública, sita em Lisboa, que foi criada devido à necessidade de dotar o país de um organismo que garantisse a efectiva aplicação da legislação relativa à sua área específica de actividade. Não tem concorrência na sua área de actividade. Em 1998 foi-lhe conferido um novo estatuto jurídico em que é preconizada a sua passagem da administração pública para instituto público. Presentemente,

esta orga  
autonomia  
tutela e sup

## Análise d

A mudança  
teleológico  
da mudanç  
alteração e  
de novos a  
deveria ser  
conhecime  
as normas  
acção por  
et al., 2002

A incidê  
e process  
objectivos  
um conjun  
actores ins  
os membr  
processo, i  
no quadro

Quadro 1.  
de evocaç

++
21,0%
10,5%
10,5%
8,4%
7,5%
+ -
5,3%
5,3%
4,2%
4,2%
4,2%
4,2%

A dispo  
a frequênc

esta organização é um instituto de direito público, dotado de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira e património próprio, exercendo a sua actividade sob a tutela e superintendência do Ministro da Economia.

### Análise de resultados

A mudança verificada nesta instituição constitui um processo de mudança intencional, planeado, teleológico e transformacional, com raízes profundas na alteração de estatuto da instituição e da mudança de dirigentes. É através das reconfigurações de poder da gestão de topo e da alteração estatutária que tem início este processo de mudança. Com efeito, é a emergência de novos actores na gestão de topo que altera o consenso socialmente construído sobre qual deveria ser a orientação e visão dominantes nesta instituição. Este aspecto repercute-se no conhecimento e nas representações dos objectos institucionais, já que a não conformidade com as normas institucionalizadas implica a alteração de formas específicas de pensamento e de acção por parte dos actores institucionais dando origem à desinstitucionalização (Greenwood et al., 2002).

A incidência desta transformação é extensiva a toda a instituição, abrangendo áreas e processos muito diversos, mas sendo mais notada ao nível da tecnologia e dos novos objectivos para a instituição. Trata-se de uma mudança de segunda ordem que contempla um conjunto de alterações consideradas de média e de elevada intensidade, avaliadas pelos actores institucionais de forma tendencialmente positiva. A partir desta mudança institucional, os membros institucionais desenvolveram uma representação social algo heterogénea deste processo, mas da qual emerge uma sentida necessidade de mudança, como se pode verificar no quadro 1.

**Quadro 1.** Evocações do estímulo "As mudanças nesta instituição" – cruzamento por frequência e ordem média de evocação

++	Ordem de evocação	< 2,850	- +	Ordem de evocação	≥ 2,850
21,0%	Necessárias	1,900	8,4%	Qualidade	3,875
10,5%	Positivas	1,600			
10,5%	Boas				
8,4%	Organização	2,125			
7,5%	Melhoramento	2,286			
			--		
5,3%	Melhores condições de trabalho	1,800	4,2%	Melhoria eficiência	3,000
5,3%	Modernização	2,200			
4,2%	Inovação	2,800			
4,2%	Constantes	1,000			
4,2%	Insuficientes	2,500			
4,2%	Actualização informática	2,750			

A disposição dos resultados nos quatro quadrantes resulta do cruzamento de duas variáveis, a frequência e a ordem de evocação, critérios considerados como relevantes para averiguar

da presença de elementos organizadores da representação (Abric, 1994). A ordem média de evocação é 2,85 e a partição da frequência foi feita nos 7,5% de citações para cada termo encontrado.

A representação social é assim fundada numa visão instrumental da mudança que a par com o melhoramento introduzido justifica a valoração afectiva fortemente positiva e, inclusive, benéfica criada em torno deste processo, aspectos que constituem o núcleo central da representação. Fortalece-se aqui a inter-relação entre uma dimensão cognitiva e uma dimensão afectivo-avaliativa, noção tão claramente e ainda assim tão diferenciadamente explicitada por Costalat-Founeau (1995).

Cognitivamente, esta representação organiza-se em torno da mudança tecnológica, pólo estruturante ao qual se liga o restante conjunto representacional. Considerando que a árvore máxima revela a estrutura cognitiva que o sujeito tem em relação a mudança, os resultados obtidos e que podem ser consultados na figura 2 sugerem que conceptualmente a mudança se constitui em torno das alterações na tecnologia, pólo organizador do esquema cognitivo e que condiciona todo o processo de mudança a nível institucional, ao imprimir os mais variados contornos nos diversos processos e áreas institucionais.

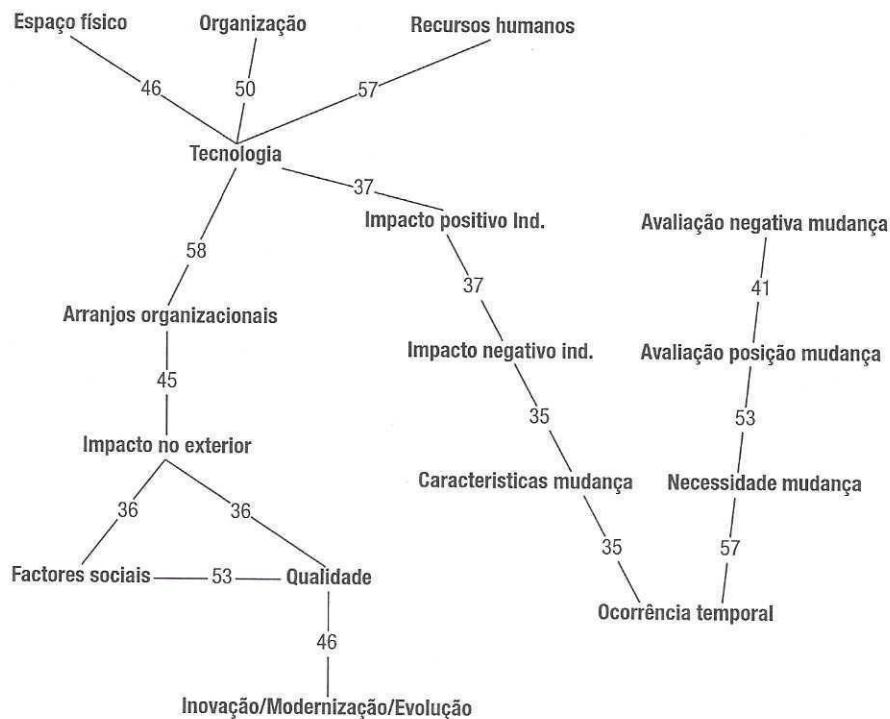


Figura 2. Análise lexicográfica – Árvore máxima do estímulo mudança

A invest social, for atitudes e desenvolv social e p desta fon da mudar igualmente da mudar Assim, un do estudo da mudar a salienta individual

Para ir exercida, uma função social da

A análi perante a nas atituc um cargo à mudan (t-test= -1 ou coord não condi

Atende constitui exercida existência sociais (t-nos arran significativ significativ um destes de inform nas direç percepçã na caract mudança, dignas de Examir uma reac

A investigação da homogeneidade interindividual, conseguida com o estudo da representação social, foi conjugada com a pesquisa das diferenças individuais, introduzida pela análise das atitudes e crenças dos indivíduos. O estudo das atitudes é pertinente porque as atitudes desenvolvidas face à mudança integram, segundo Moscovici (1961), a própria representação social e permitem a compreensão dos processos de ancoragem. A informação proveniente desta fonte é consistente com a informação estrutural, reforçando a ideia da positividade da mudança presente quer nas crenças quer nas atitudes dos sujeitos, embora tenha sido igualmente detectada uma atitude tendencialmente desfavorável em relação a alguns aspectos da mudança, como a percepção de que ocorreram demasiadas mudanças em simultâneo. Assim, uma das formas de ancoragem, a ancoragem psicológica, que é conseguida através do estudo das atitudes, mostra que esta representação está ancorada numa avaliação positiva da mudança mas que caminha a par com um vector negativo deste processo. Um último dado a salientar respeita à crença de que a mudança é mais importante pelo seu impacto ao nível individual e não tanto pelas suas repercussões institucionais ou laborais.

Para investigar uma possível relação entre a representação social da mudança e a função exercida, foram conduzidas diversas análises para investigar os efeitos que o desempenho de uma função de gestão exerce sobre variáveis que em última análise influenciem a representação social da mudança institucional.

A análise efectuada para averiguar em que medida a função exercida influencia as atitudes perante a mudança institucional revela que não subsistem diferenças estatisticamente significativas nas atitudes face à mudança que possam ser devidas à função exercida implicar ou não um cargo de gestão. Este resultado foi encontrado quer no caso da atitude favorável face à mudança ( $t\text{-test} = -1,242$ ;  $p = 0,218$ ), quer para a atitude desfavorável face à mudança ( $t\text{-test} = -1,217$ ;  $p = 0,227$ ). Isto significa que o facto do cargo exercido implicar ou não chefiar ou coordenar pessoas ou recursos não produz efeitos visíveis na atitude perante a mudança, não condicionando uma tendência valorativa desta transformação.

Atendendo a que factores como a tecnologia, os factores sociais e os arranjos organizacionais constituem pontos de ancoragem da mudança, torna-se pertinente averiguar se a função exercida tem algum papel junto destas dimensões. As análises realizadas evidenciam a existência de diferenças entre os dois grupos em estudo, chefias e não chefias, nos factores sociais ( $t\text{-test} = -3,280$ ;  $p = 0,004$ , com uma diferença estatisticamente significativa de 0,71), nos arranjos organizacionais ( $t\text{-test} = -4,983$ ;  $p = 0,00$ , com uma diferença estatisticamente significativa de 0,94) e na tecnologia ( $t\text{-test} = -2,899$ ;  $p = 0,006$ , com uma diferença estatisticamente significativa de 0,47), em que consistentemente as chefias registam mais mudanças em cada um destes factores. Uma explicação pode residir na assimetria na informação. As chefias dispõem de informação mais completa sobre todas as modificações institucionais, nos departamentos e nas direcções, o que lhes permite manter uma perspectiva mais abrangente e integrada do que a percepção da mudança das não chefias, assente em aspectos individuais e grupais. Esta assimetria na caracterização das mudanças não se traduz em diferenças na percepção da importância da mudança, já que esta foi apontada como importante pelo colectivo, não se registando diferenças dignas de nota entre as chefias e as não chefias ( $t\text{-test} = -1,483$ ;  $p = 0,223$ ).

Examinámos ainda se existe algum efeito da função exercida sobre aspectos que constituem uma reacção à mudança, como o empenhamento institucional e a satisfação e a imagem

institucional. Os resultados mostram que apenas em relação à satisfação global e à dimensão de passividade da imagem institucional se verificam diferenças entre os dois grupos em estudo. Com efeito, a diferença encontrada de -0,64 entre os grupos em causa relativamente à satisfação global é estatisticamente significativo ( $t$ -test= -2,165;  $p$ = 0,033), tal como acontece com a diferença de médias de -0,70 na dimensão de passividade ( $t$ -test= -2,843;  $p$ = 0,006). Isto implica que são as chefias que de uma forma geral se sentem mais satisfeitas com o seu trabalho e com a instituição. Confirma-se aqui a noção que um melhor rendimento e um cargo com maior prestígio estão associados a uma maior satisfação (Weaver, 1980). A imagem da instituição é também alvo de uma apreciação distinta, com as chefias a apresentarem uma percepção mais passiva da instituição.

### Conclusão

A transformação intencional e teleológica estudada teve como principal agente a gestão de topo, que numa linha interventiva e planificadora, delineou uma nova estratégia e objectivos de mudança. Estes objectivos estão na origem da transformação operada na instituição X e constituem um modo de legitimação pragmática da mudança (Greenwood et al., 2002). Neste contexto desenrola-se uma mudança macro, de segunda ordem, transformacional e planeada, com incidência sobre toda a instituição embora mais pronunciada em determinados subsistemas, como é o caso da tecnologia e dos objectivos institucionais. Esta transformação faz emergir um conjunto de novas dimensões institucionais que são avaliadas positivamente pelos indivíduos.

É a partir desta caracterização que se torna possível identificar a estrutura da representação social da mudança na instituição X e a sua organização cognitiva. Estruturalmente, o núcleo central enfatiza a necessidade da mudança (que pela génese da mudança constatamos estar estreitamente ligada com a percepção da obsolescência da instituição) e uma valoração positiva associada a este processo, conducente à ideia generalizada de um melhoramento para a instituição, aspectos que fornecem uma legitimidade cognitiva (Greenwood et al., 2002) à mudança em curso. Esta transformação foi mais sentida na tecnologia, que funciona como elemento agregador da representação. Assim, a leitura que os sujeitos fazem da mudança surge a partir das alterações na tecnologia, pólo organizador do seu esquema cognitivo e o aspecto mais visível e marcante no qual os restantes constituintes da representação se ancoram. A dimensão afectivo-avaliativa e a necessidade de mudança, elementos centrais que dão significado a esta representação social, são dois dos aspectos que se relacionam com as mudanças ocorridas na tecnologia.

Deste modo, a representação social desta mudança está centrada em aspectos internos, reflectindo um motor de mudança mais voltado para o interior da instituição, onde a relação com o exterior e a ideia de mútua influência com a envolvente embora esteja presente é relegada para segundo plano a que não é alheia a inexistência de concorrência no seu ramo de actividade.

Quando se analisa a relação entre a função exercida e a representação social deste processo de mudança institucional encontra-se como resultado mais relevante que a dimensão atitudinal parece não ser afectada pela função exercida, embora os indivíduos que ocupam um cargo de gestão ou chefia tenham uma percepção diferenciada dos restantes actores institucionais relativamente a diversas variáveis institucionais. Globalmente verifica-se que a forma como é

descrita a mudança funcional exercida nas mudanças, numa maior satisfação

Isto significa mudança utilizada perante a mudança (Pereira (2001b) : se uma variável observação de que as atitudes representação, e às atitudes face

Outra explicação difusão e reinstauração afirmação necessária da representação procurou instaurar surge como um gestão de topo criando uma de desejado para a gestão molda a e pelos moldes como criador de cabe gerar um próprio da orga pela gestão de da instituição X.

Todo o processo disseminação de uma percepção individualmente. para os diversos através da interelaboração cognitiva

Apesar de se menos provável das atitudes no representacional comunicação de homogeneidade em grande medi

descrita a mudança em termos tecnológicos, sociais e de arranjos sociais sofre a influência da função exercida pelo indivíduo, com as chefias/gestores a assinalarem um maior número de mudanças, num grau mais significativo. São igualmente estes actores institucionais que revelam uma maior satisfação e que conceptualizam a instituição como passiva.

Isto significa que embora a posição hierárquica condicione os pontos de ancoragem da mudança utilizados pelo sujeito, não actua no sentido de modelar as atitudes apresentadas perante a mudança. Este dado é apenas aparentemente contrário ao postulado no modelo de Pereira (2001b) segundo o qual a ancoragem influencia as atitudes face a um objecto e portanto se uma variável tem impacto sobre a ancoragem condicionaria também as atitudes. Mas a observação deste modelo fornece uma resposta que justifica este resultado, ao considerar que as atitudes são igualmente influenciadas pelos princípios organizadores e pela estrutura da representação, que neste caso podem atenuar a influência da posição hierárquica relativamente às atitudes face à mudança.

Outra explicação para estes resultados remete para um adequado processo de teorização, difusão e reinstitucionalização, de acordo com o modelo de Greenwood et al. (2002). Esta afirmação necessita de ser clarificada articulando a génese da mudança com a transmissão da representação. O agente desta mudança foi a gestão de topo, que em primeiro lugar procurou instilar a necessidade de mudança nos seus colaboradores, aspecto conseguido pois surge como um elemento central da representação da mudança. Ainda na sua génese, foi a gestão de topo que procedeu a uma ancoragem da mudança num conjunto de significados, criando uma determinada interpretação da instituição e da mudança ao delinear um estado desejado para a instituição e os objectivos e a estratégia para o alcançar. Esta actividade da gestão molda a percepção dos restantes actores, pela ancoragem em que insere a mudança e pelos moldes em que procura objectivá-la. Este dado é congruente com uma visão do líder como criador de modelos de pensamento consensuais e partilhados (Cunha, 1996) a quem cabe gerar um ponto de referência, a partir do qual emergem uma orientação e um sentido próprio da organização (Smircich e Morgan, 1982). As acções e os significados atribuídos pela gestão de topo constituíram assim um ponto de referência para os restantes membros da instituição X.

Todo o processo de transmissão destes significados foi conseguido em certa medida, a disseminação do conhecimento ocorrendo de tal forma que a população institucional formulou uma percepção com raízes comuns, embora necessariamente diferenciada porque modulada individualmente. Isto revela que a gestão de topo conseguiu sensibilizar os membros institucionais para os diversos aspectos a serem modificados e fomentou a adesão destes à mudança, notória através da internalização dos factores que emergem quando os sujeitos se envolvem numa elaboração cognitiva a propósito da mudança e dos aspectos a ela associados.

Apesar de se tratar de uma mudança planeada, o que de acordo com Farrell (2000) tornaria menos provável a internalização de atitudes favoráveis, verifica-se que houve uma polarização das atitudes no sentido positivo e estas foram internalizadas, fazendo parte do património representacional relativo à própria mudança. Este dado não pode ser desligado do modo de comunicação de todo o processo da mudança e, em particular, dos seus resultados. Uma certa homogeneidade cultural encontrada nesta instituição em que os gestores e chefias partilham em grande medida significados e valores comuns aos restantes funcionários facilita a adopção

de um conhecimento comum, partilhado e da emergência de atitudes consonantes, no caso positivas mas também negativas, perante a mudança institucional.

A assimetria verificada ao nível da informação e conhecimento disponíveis sobre a instituição, com os gestores e as chefias a disporem de uma maior quantidade de informação e terem uma visão mais alargada do que se passa na instituição e em cada uma das unidades que a compõem, comparativamente com os restantes actores que possuem da mudança uma visão restrita, claramente afirmada na sua atribuição de importância à mudança enquanto esta os afecta directamente num plano individual. Graças a esta visão de conjunto torna-se mais claro para os gestores/chefias compreender quais as mudanças ocorridas e em que medida estas tiveram lugar, razão pela qual podem surgir diferenças na percepção sobre o grau e abrangência do processo de mudança em relação às diversas variáveis institucionais analisadas.

### Bibliografia

ABRIC, Jean-Claude (1994). *Pratiques sociales et représentations*. 1<sup>ère</sup> Edition. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.

ARMENAKIS, Achilles (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*. Vol. 25, Nº 3, p. 293-315, 1999.

CARUGATI, Felice; SELLERI, Patrizia; SCAPPINI, Ettore (1994). Are social representations an architecture of cognitions? A tentative model for extending the dialog. *Papers on Social Representations*. Vol. 3, Nº 2, p. 132-149, 1994.

COSTALAT-FOUNEAU, Anne-Marie (1995). Représentation sociale, représentation de soi, une Question Epistemologique. *Papers on Social Representations*. Vol. 4, p. 53-60, 1995.

CUNHA, Miguel Pina (1996). *Organizações e recursos: perspectivas de ecologia organizacional*. 1<sup>a</sup> Edição. Oeiras: Metáfora, 1996.

CUNHA, Miguel Pina (1999). Liderando para o futuro: Os ciclos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 5, Nº 2, p. 267-287, 1999.

DACIN, Tina; GOODSTEIN, Jerry; SCOTT, Richard (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*. Vol. 45, Nº 1, p. 45-56, 2002.

FARRELL, Mark (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organization. *Australian Journal of Management*. Vol. 25, Nº 2, pp 201-222, 2000. In <http://www.agsm.unsw.edu.au/eajm/0009/pdf/farrell.pdf>

GREENWOOD, Royston; SUDDABY, Roy; Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Review*. Vol. 45, Nº 1, p. 58-79, 2002.

JORDÃO, Filomena  
Estudos de map  
Pina (Coord.), Or  
Coimbra: Imprer

KRAATZ, Matthe  
*Management Jo*

LAPLANTINE, F  
recherches mer  
In Jodelet, Deni  
France, 1999.

MOSCOVICI, Si  
Universitaires de

MOSCOVICI, Se  
*Perspectives on*

PEREIRA, Franc

PEREIRA, Franc  
Vol. XV, Nº 1, p

PORRAS, Jerry  
1<sup>st</sup> Edition. Rea

SMIRCICH, Lin  
*Behavioral Scie*

SPARROW, Jol  
Publications, 19

SUCHMAN, Ma  
*Management R*

WEICK, Karl (20

WEAVER, Char  
*Psychology. Vo*